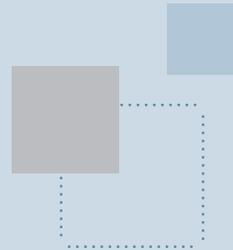


# Mesures de performance

Phase II – Guide de l'utilisateur





# Mesures de performance

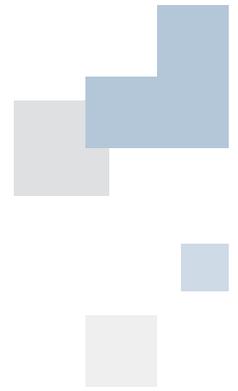
---

Phase II – Guide de l'utilisateur



# Table des matières

Introduction . . . . .	1
Paramètres	
Paramètre 1.1 : Pourcentage d'articles actifs sous contrat . . . . .	3
Paramètre 1.2 : Délai d'exécution des achats . . . . .	7
Paramètre 2.1 : Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande . . . . .	11
Paramètre 2.2 : Rotation des stocks en un mois . . . . .	17
Paramètre 2.3 : Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses . . . . .	23
Paramètre 3.1 : Nombre de bons de commande en un mois . . . . .	29
Paramètre 3.2 : Pourcentage des bons de commande urgente . . . . .	33
Paramètre 3.3 : Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois . . . . .	37
Paramètre 3.4 : Nombre moyen de lignes par bon de commande . . . . .	41
Paramètre 3.5 : Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois . . . . .	45
Paramètre 3.6 : Pourcentage de factures avec bons de commande . . . . .	49
Paramètre 3.7 : Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande . . . . .	53
Paramètre 3.8 : Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur . . . . .	57
Paramètre 4.1 : Rupture de stock à l'échelle des chariots . . . . .	61
Paramètre 4.2 : Taux d'exécution des commandes des clients . . . . .	65
Paramètre 4.3 : Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois . . . . .	69
Paramètre 4.4 : Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois . . . . .	73
Paramètre 5.1 : Pourcentage des factures payées avant échéance . . . . .	77
Paramètre 5.2 : Rendement des fournisseurs . . . . .	81
Paramètre 6.1 : Départs volontaires . . . . .	87
Normes	
Norme 1.1 : Politiques et procédures relatives aux achats . . . . .	91
Norme 1.2 : Normes et processus de vérification . . . . .	97
Norme 1.3 : Contrats types et principes juridiques clés . . . . .	101
Norme 2.1 : Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation . . . . .	105
Norme 2.2 : Politique relative aux stocks . . . . .	109
Norme 3.1 : Base de données sur les contrats . . . . .	115
Norme 3.2 : Stratégie des opérations de faible valeur . . . . .	119
Norme 4.1 : Outils et processus d'enquête auprès des clients . . . . .	123
Norme 4.2 : Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître . . . . .	127
Norme 5.1 : Processus de gestion du rendement des fournisseurs . . . . .	131
Norme 6.1 : Rôles et descriptions de postes . . . . .	139
Norme 6.2 : Processus d'évaluation du rendement . . . . .	143
Annexe A : Contraintes technologiques et organisationnelles . . . . .	147
Annexe B : Glossaire . . . . .	151



# Introduction

Le présent guide de l'utilisateur accompagne le rapport « Mesures de performance – Un cadre d'action » de la phase II. Il renferme 32 feuilles de travail techniques contenant des descriptions détaillées et des directives de mise en œuvre pour aider les hôpitaux à adopter 20 paramètres de performance et 12 normes d'exploitation. Les feuilles de travail techniques permettent aux professionnels de la chaîne d'approvisionnement :

- d'évaluer l'utilisation actuelle des normes et des paramètres relatifs à la chaîne d'approvisionnement au sein de leur organisme;
- d'évaluer l'état de préparation de leur organisme en vue de l'adoption des paramètres et des normes;
- d'établir un ordre de priorité des paramètres et des normes à adopter;
- d'élaborer des plans précis pour l'adoption des paramètres;
- de commencer à élaborer des normes adaptées à leur organisme.

Les utilisateurs du présent guide sont invités tout d'abord à lire le rapport pour mieux comprendre 1) l'objectif global du guide et 2) le cadre recommandé pour l'adoption des paramètres et des normes.

## Pour commencer

Savoir par où commencer constitue souvent la tâche la plus difficile. Voici une liste de recommandations qui faciliteront l'adoption de paramètres de performance et de normes.

### **1. Définir l'occasion**

Les responsables de la chaîne d'approvisionnement doivent commencer par analyser l'état actuel de leur chaîne afin de bien cerner les secteurs problématiques. Pour chacun des secteurs qu'ils ont choisi d'améliorer, ils doivent élaborer et communiquer un message clair faisant la promotion du changement. Ce message doit comprendre un résumé des coûts et des avantages pour l'organisme ainsi que les paramètres et les normes qui s'inscrivent dans l'atteinte de l'objectif.

### **2. Soutien de la haute direction**

Pour mener à bien un projet de transformation, il est essentiel que la haute direction l'endosse pleinement. La direction doit être prête à communiquer son appui au projet pour que tous les employés et les parties intéressées de l'hôpital en soient informés. C'est particulièrement important pour les paramètres et les normes devant être adoptés dans de nombreux services.

La haute direction ne doit pas se contenter d'endosser le projet; elle doit également autoriser l'allocation de ressources et de fonds suffisants. L'investissement doit être adéquat pour faire en sorte que les initiatives soient menées de manière appropriée et maintenues de façon permanente.

### **3. Défenseurs du projet**

Outre le soutien de la haute direction, il est essentiel que le projet ait des défenseurs à l'interne. Les employés sélectionnés pour ce rôle doivent être tenus en haute estime par leurs pairs et doivent appuyer fortement cette initiative. Ils feront la promotion du projet auprès de leurs pairs et en assureront l'application efficace. Cette tâche doit être accomplie en conjonction avec un plan de communication formel et structuré.

### **4. Communications et gestion des parties intéressées**

Tous les employés et parties intéressées doivent être clairement informés des objectifs de l'initiative. Il faut élaborer un plan de communication qui indique comment l'initiative sera communiquée aux employés, aux parties intéressées à l'interne et aux fournisseurs. Ce plan devrait concerner l'initiative dans son ensemble ainsi que ses principales implications. Il est essentiel que tous les employés et parties intéressées comprennent les avantages et les conséquences des changements à venir.

Comme dans le cas de tout projet, les personnes responsables de l'adoption doivent reconnaître les parties intéressées au sein des services touchés autres que la chaîne d'approvisionnement et les prendre en charge. Elles peuvent le faire en organisant des séances de travail avec des parties intéressées

provenant des services des achats, de la réception et des comptes créditeurs de même qu'avec des clients afin d'établir des objectifs d'amélioration qui répondront aux besoins et aux attentes de tous ces groupes. Il est également recommandé de prévoir des rencontres régulières pour faire le point sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs.

### **5. Formation**

Tous les employés touchés par les changements apportés à la chaîne d'approvisionnement doivent recevoir une formation appropriée. Cette mesure, essentielle à toute initiative de transformation, assurera l'adoption et l'application efficaces du programme.

### **6. Accent sur la clientèle**

Pour conserver l'appui de l'ensemble de l'organisme, il est essentiel que les initiatives n'aient aucune incidence négative sur le service. En visant à améliorer l'efficacité, l'organisme doit accorder une importance égale à la qualité du service afin d'éviter une augmentation des erreurs et des retards. Des vérifications ponctuelles et l'emploi d'indicateurs de la qualité du service devraient aider à éviter ces problèmes.

### **7. Faire part des gains rapides et des avantages immédiats**

Il est essentiel de repérer et de générer des gains rapides à faible risque pour susciter la confiance d'un organisme envers une initiative. Les gains rapides sont habituellement associés à de petits changements exécutés avec précision et rigueur plutôt qu'à des changements systématiques majeurs. Le choix d'un nombre restreint de paramètres ou de normes, ou des deux, qui sont faciles à adopter et qui comportent des avantages évidents permet de démontrer à l'organisme la valeur globale de l'initiative.

Il est recommandé de communiquer les résultats aux parties intéressées sur une base mensuelle afin de maintenir la visibilité et de présenter les progrès accomplis.

### **8. Utilisation des feuilles de travail dans le rapport**

Finalement, tirez pleinement parti du présent guide. Les renseignements contenus dans les feuilles de travail techniques qui suivent peuvent vous aider à exécuter tous les processus décrits plus haut.

Il est important de noter que, tandis que les feuilles de travail techniques relatives aux paramètres de performance contiennent des directives spécifiques à l'adoption, comme les données à colliger et les façons de le faire, les normes ont été élaborées uniquement pour fournir une orientation de niveau plus élevé. Les feuilles de travail techniques relatives aux normes devraient servir de guide quant aux types de renseignements que devrait comprendre chaque norme et aux moyens que devraient employer les organismes pour commencer à concevoir et à adopter les normes au sein de l'hôpital.

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 déjà commencé en ce qui concerne deux normes : 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats et 1.3 Contrats types et principes juridiques clés.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

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

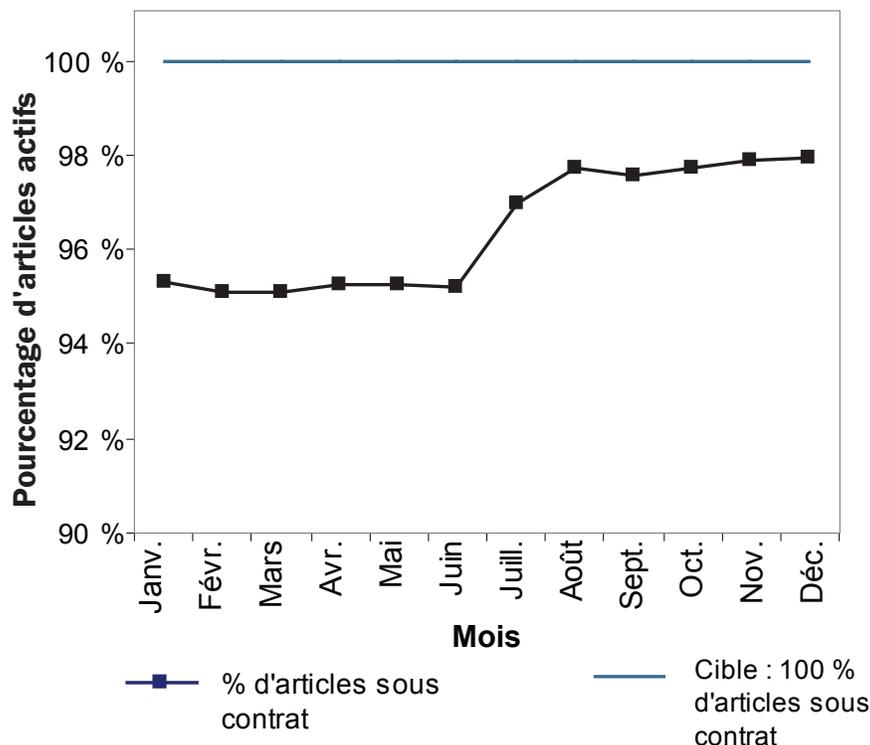
### Objectif :

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

### Pourcentage d'articles sous contrat – Articles stockés



# Contexte

## Justification

Il est important qu'une partie substantielle des dépenses soit couverte par un contrat, car cela réduit le risque encouru par un organisme, tout en permettant d'optimiser l'efficacité des processus et en aidant l'organisme à obtenir la meilleure valeur possible. En outre, l'achat de biens et de services sous contrat fournit de l'information aux organismes sur les produits qui sont utilisés et sur la fréquence à laquelle ils sont commandés. Les organismes peuvent ainsi prévoir leurs dépenses plus efficacement, mieux planifier et déterminer des possibilités d'économies futures.

## Avantages

### **Gérance 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 sous contrat permet d'accélérer le processus de passation de commandes et de réduire les erreurs grâce à la documentation des modalités convenues relativement aux produits, aux prix, à l'expédition et à la facturation, ce qui réduit la tâche du personnel de la chaîne d'approvisionnement pour recueillir cette information et passer 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.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Gestion de la demande**

La capacité de déterminer les exigences organisationnelles aide le service de la chaîne d'approvisionnement à établir des contrats stratégiques pour les produits et les services appropriés.

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

Le fait de rationaliser les fournisseurs et les produits, tout en respectant les besoins cliniques, permet à un organisme d'augmenter le pourcentage de produits sous contrat auprès d'un nombre de fournisseurs réduit.

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

Un dépôt commun d'informations sur les contrats facilite l'élaboration de contrats exhaustifs avec les fournisseurs, et ce, avec des modalités et des prix plus avantageux.

### **Pleine compréhension des données sur les dépenses**

Une analyse exhaustive des données relatives aux dépenses aide l'organisme à déterminer les articles compris dans le fichier maître qu'il serait le plus avantageux de commander au titre de contrats.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Les cibles pour les articles stockés seront généralement plus élevées que celles pour les articles non stockés. Les articles stockés sont généralement des articles fréquemment utilisés, pour lesquels il est facile d'établir des contrats et dont il est facilement possible de normaliser l'utilisation, et qui sont souvent couverts par des organismes de groupement d'achats. Les articles qui sont traités comme des articles non stockés sont généralement ceux qui sont spécialisés ou dont l'utilisation varie considérablement, ce qui rend difficile leur mise sous contrat.

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.2 Délai d'exécution des achats
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.3 Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois
- 3.7 Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les 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

### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.3 Contrats types et principes juridiques clés
- 3.1 Base de données sur les contrats
- 4.2 Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre d'articles actifs sous contrat (2 valeurs : 1. articles stockés et 2. articles non stockés)	Inclure les articles pour lesquels des commandes ont été passées au cours des 12 derniers mois et qui font l'objet d'un contrat (accord de prix, accord de fournisseur principal) documenté dans le système d'information, notamment en ce qui a trait à tous les renseignements suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dates de début et de fin</li> <li>• Prix déterminés</li> <li>• Deux signatures (client et fournisseur)</li> </ul> Indiquer deux mesures distinctes pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les articles stockés</li> <li>• Les articles non stockés</li> </ul>	Ne pas inclure les articles auxquels l'une des situations suivantes s'applique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune activité au cours des 12 derniers mois</li> <li>• Aucun contrat signé par les deux parties n'est en vigueur</li> <li>• Aucune date de début ou de fin</li> <li>• Articles pour lesquels un prix n'a pas été déterminé</li> </ul>
Nombre total d'articles actifs dans le fichier maître (2 valeurs : 1. articles stockés et 2. articles non stockés)	Inclure le nombre d'articles figurant dans le fichier maître pour lesquels une activité a été enregistrée au cours des 12 derniers mois Indiquer deux mesures distinctes pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les articles stockés</li> <li>• Les articles non stockés</li> </ul>	Ne pas inclure les articles figurant dans le fichier maître pour lesquels aucune activité n'a été enregistrée au cours des 12 derniers mois <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul> <b>OU</b> pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats à partir du catalogue du fournisseur</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

DIFFICILE – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et une production de rapports personnalisés.

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Modules Approvisionnement et Inventaire :

Les organismes sont habituellement en mesure de générer des rapports sur l'utilisation des articles stockés afin de déterminer le *Nombre total d'articles actifs dans le fichier maître (stockés)*. Toutefois, certains systèmes d'information ne permettent pas de suivre l'utilisation du *Nombre total d'articles actifs dans le fichier maître (non stockés)* et de générer des rapports en la matière. Si ces fonctions ne sont pas disponibles, les hôpitaux devraient étudier la possibilité de produire des rapports personnalisés.

Modules de gestion des contrats :

Les organismes dotés de modules de gestion des contrats devraient être en mesure de générer des rapports sur les conventions d'achat pour déterminer le *Nombre d'articles actifs sous contrat*, et ce, pour les articles stockés et les articles non stockés. Les organismes qui n'ont pas cette capacité pourraient créer un rapport personnalisé à la fin du mois. Le rapport devrait indiquer si un prix a été déterminé ou non pour chaque article, et s'il est valide (c'est-à-dire non expiré).

#### Manuelles

Si la production électronique de rapports n'est pas une option disponible, une vérification manuelle de tous les articles dans le fichier maître n'est pas réaliste. L'organisme pourrait envisager d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour établir un rapport du nombre de lignes d'articles achetés sous contrat comparativement au nombre total de lignes d'articles achetés. Les organismes devraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découlera avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

Il est possible que des organismes de soins de santé se concentrent sur les accords de prix de fin d'année et manquent des possibilités d'élaborer des stratégies d'approvisionnement à plus long terme. Le suivi mensuel de ce paramètre, parallèlement aux paramètres 4.3 Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois et 4.4 Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois, aidera les organismes à déterminer si un effort équivalent est consacré à l'établissement de contrats au cours de l'année.

Actuellement, les systèmes d'information de nombreux organismes ne disposent pas de modules de bases de données de contrats, mais ces organismes conservent plutôt des dossiers imprimés distincts sur les contrats. En guise de solution de rechange, ces organismes pourraient intégrer les prix établis dans les contrats dans leur fichier maître afin d'améliorer l'efficacité du traitement des commandes et d'aider à réduire au minimum les divergences dans les factures.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

# Paramètre 1.2 : Délai d'exécution des achats

## Objectif :

Faciliter la passation rapide de commandes urgentes aux fournisseurs

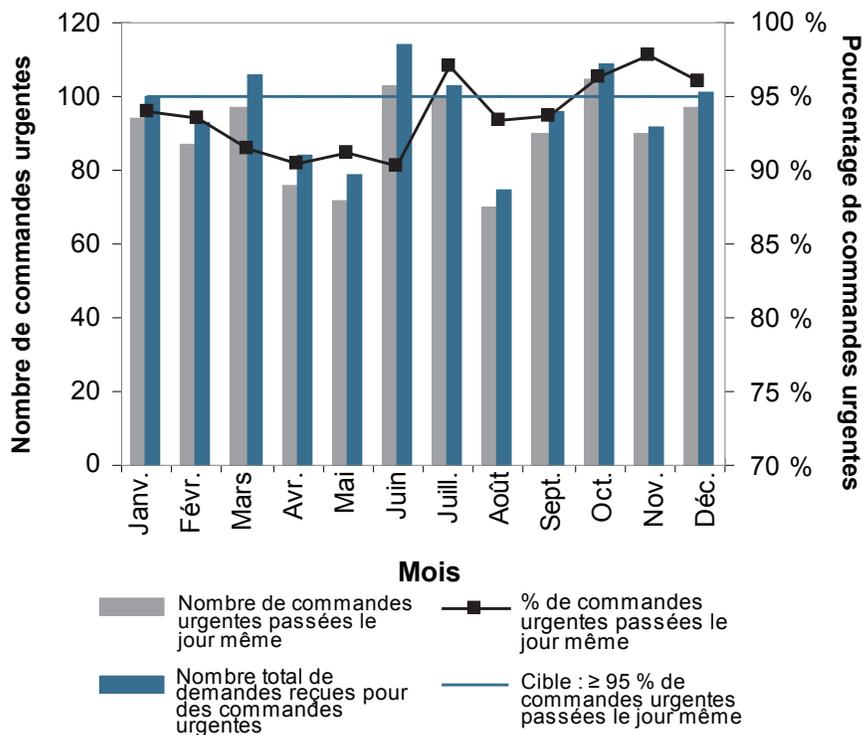
## Calcul :

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

## Cible :

≥ 95 % des commandes passées auprès d'un fournisseur le jour même

Délai d'exécution du service des achats



# Contexte

## Justification

La capacité du service de la chaîne d'approvisionnement à traiter rapidement les commandes urgentes des clients est essentielle dans le contexte des soins de santé. Si les clients n'ont pas accès aux fournitures dont ils ont besoin, la qualité des soins aux patients peut en être affectée. Pour cette raison, le rendement du service dans ce domaine doit faire l'objet d'un suivi régulier.

## Avantages

### **Soins aux patients**

Pour qu'ils puissent fournir des soins de qualité à leurs patients, les clients, c'est-à-dire les médecins et le personnel infirmier, doivent avoir accès aux bons produits au bon moment. Le fait de veiller à ce que les commandes urgentes soient passées rapidement améliorera directement la capacité des clients à fournir des soins à leurs patients, car le nombre et la durée des ruptures de stock seront réduits au minimum.

### **Efficacité du processus**

La réduction du délai d'exécution du personnel de la chaîne d'approvisionnement exige des processus rationalisés et efficaces pour la réception des demandes urgentes de la part de clients et la passation des commandes urgentes auprès des fournisseurs.

### **Service à la clientèle**

Le fait de veiller à ce que des mécanismes appropriés soient en place pour assurer un traitement rapide des commandes urgentes et faire le suivi des questions d'importance pour le client, et y répondre, fournit une qualité de service à la clientèle plus élevée.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

Un dépôt commun pour les données sur les contrats des fournisseurs, y compris les prix actuellement en vigueur et les exigences relatives au délai d'exécution, fournit une source centralisée d'information requise pour passer des commandes urgentes.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

Des processus automatisés couvrant toutes les étapes de la demande jusqu'à l'émission d'un bon de commande permettent au personnel de la chaîne d'approvisionnement de passer des commandes urgentes plus rapidement.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Il est difficile de faire le suivi de ce paramètre. Les quelques hôpitaux qui le mesurent actuellement se servent de méthodes de calcul différentes, ce qui complique la tâche du groupe de travail pour l'établissement d'une cible initiale. Il est donc recommandé d'effectuer une révision de la cible proposée six à douze mois après la mise en œuvre d'une définition commune de ce paramètre afin d'établir un niveau de cible approprié.

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients

### Normes connexes :

- 3.1 Base de données sur les contrats
- 4.1 Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 4.2 Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de commandes urgentes passées auprès des fournisseurs le jour même	Inclure le nombre de commandes passées le jour même qui visent à la fois : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les demandes urgentes pour les catégories ci-dessous</li></ul> <b>ET</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une situation où la demande pour la commande urgente a été reçue le jour même avant la fermeture des bureaux</li></ul>	Ne pas inclure les commandes passées le jour même qui visent : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les demandes hors de la portée des demandes décrites ci-dessous</li></ul> <b>OU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une commande urgente pour laquelle la demande n'a pas été reçue le jour même</li></ul>
Nombre total de demandes urgentes reçues	Inclure le nombre de demandes d'achats reçues par le service de la chaîne d'approvisionnement le jour même qui visent à la fois : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les commandes urgentes – définies comme étant des commandes placées dans le délai d'exécution minimal requis</li></ul> <b>ET</b> <p>Les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles stockés</li><li>• Articles non stockés</li><li>• Services</li></ul>	Ne pas inclure les demandes reçues par le service de la chaîne d'approvisionnement le jour même qui visent : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les bons de commande émis dans les délais d'exécution normaux</li><li>• Les commandes ponctuelles</li><li>• Les demandes du service pour des articles stockés</li><li>• Des achats à partir du catalogue du fournisseur</li></ul> <b>OU</b> <p>Les fournitures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Immobilisations</li><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>

### Classement de l'accessibilité des données

DIFFICILE – Les données n'existent pas, et elles sont difficiles à obtenir

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Pour mesurer et produire automatiquement des rapports sur le *Nombre de commandes urgentes passées auprès des fournisseurs le jour même* et sur le *Nombre total de demandes urgentes reçues*, le système d'information d'un organisme doit être en mesure 1) de signaler les commandes urgentes et 2) d'apposer une estampille temporelle indiquant quand la demande a été reçue et quand un bon de commande a été émis. Cette fonctionnalité est souvent manquante. Les organismes pourraient étudier la possibilité d'installer une solution logicielle personnalisée et des rapports spécialisés.

### Manuelles

Si l'organisme ne dispose d'aucune fonction de production de rapports personnalisés, il pourrait étudier la possibilité d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données. Les organismes devraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Ces données peuvent ne pas être disponibles dans les systèmes d'information actuels. En raison de l'importance de ce paramètre, les organismes devraient étudier la possibilité de mettre en place un processus manuel pour assurer le suivi du rendement, comme la mise en place d'un système d'entrée de données, ou songer à ajouter les dates aux champs d'entrée de données sur les demandes et les bons de commande pour permettre une production automatique de rapports.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	<b>FINANCES</b>	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

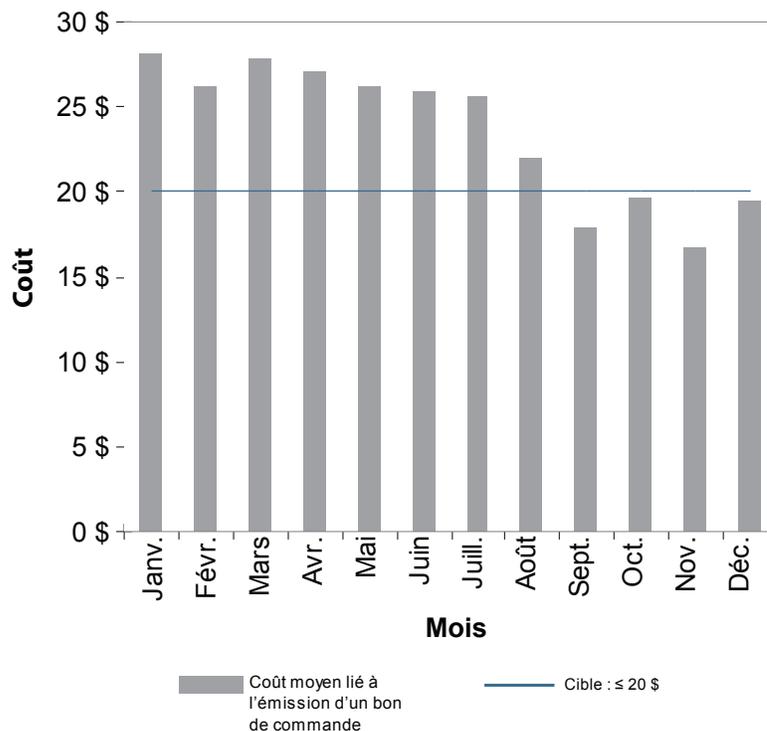
### Calcul :

$$\frac{\text{Coûts de main-d'œuvre liés aux achats}}{\text{Nombre de bons de commande}}$$

### Cible :

≤ 20 \$/bon de commande

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



# Contexte

## Justification

Le fait de mesurer les coûts de main-d'œuvre liés au nombre de bons de commande permet de connaître la progression vers la modernisation des processus de la chaîne d'approvisionnement. Les améliorations dans les domaines comme le sourçage des produits, l'expansion des fournisseurs et la gestion des contrats devraient se traduire par une réduction des coûts liés à l'émission d'un bon de commande.

Ce paramètre est semblable au paramètre 3.3 Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois, mais sa portée est plus vaste et couvre non seulement les processus liés à l'émission d'un bon de commande, mais aussi les coûts de main-d'œuvre pour toutes les activités relatives au sourçage et aux achats.

## 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**

L'amélioration de l'efficacité qu'entraînent la refonte et l'automatisation des processus d'achat réduit les tâches manuelles dans le traitement des opérations. En outre, grâce à la centralisation des activités de sourçage et de conclusion de contrats et à la création d'une base de données de contrats, le nombre d'articles sous contrat augmentera et le temps requis pour la création de bons de commande diminuera.

### **Productivité/satisfaction des employés**

La refonte des processus d'achat se traduira par une productivité accrue du personnel grâce à l'élimination des doublons et des tâches superflues. En outre, le fait d'attribuer la responsabilité d'activités de types précis ou de produits de base à des employés possédant des connaissances spécialisées permettra au personnel d'approfondir son expertise dans un domaine particulier, ce qui rehaussera la productivité et la satisfaction des employés à l'égard du travail.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Centre de l'excellence en matière de contrats**

L'établissement d'un centre de l'excellence en matière de contrats doté d'un personnel possédant des connaissances spécialisées et chargé de tâches précises permet à un organisme de négocier de façon efficace et efficiente des contrats stratégiques à plus long terme avec des fournisseurs qualifiés.

### **Cartes pour petits achats**

L'utilisation de cartes pour petits achats et d'autres solutions de rechange pour les opérations de faible valeur réduit la charge de travail du personnel du service des achats et des comptes créditeurs, et lui permet de consacrer son temps à des activités à valeur ajoutée d'une plus grande importance stratégique.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

Les opérations de commerce électronique (échange de documents informatisés/XML) permettent un traitement plus rapide et simplifié des bons de commande.

### **Outils concernant la productivité des processus**

Les demandes en ligne et l'automatisation des bons de commande et des approbations relatives au flux de travail réduisent les erreurs et améliorent les délais d'exécution pour le traitement des commandes.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement des cibles

### **Établissement des cibles**

Actuellement, il existe des divergences considérables entre les membres du Groupe de travail en ce qui a trait à la mesure des coûts liés à l'émission de bons de commande. De nombreux organismes incluent un ou plusieurs éléments périphériques ou secondaires, comme la gestion des stocks, l'expédition et la réception, le magasin central, l'impression et les services de lingerie, en plus des principaux éléments liés au processus. Par conséquent, leur calcul pour le coût réel associé à l'émission d'un bon de commande varie entre 5 \$ et 50 \$. D'après son expertise empirique, le Groupe de travail recommande une cible de coût initiale de 20 \$ par bon de commande. Cette cible devrait être réévaluée dans six à douze mois.

Pour arriver à déterminer le coût exact lié à l'émission d'un bon de commande, les organismes pourraient devoir comptabiliser séparément ces dépenses secondaires et périphériques. Une approche commune entre divers organismes est nécessaire pour permettre des mesures uniformes et pour l'établissement de cibles appropriées.

### **Occasions futures**

Dans l'avenir, ce paramètre pourrait être élargi de façon à comprendre l'expédition et la réception, ainsi que les comptes créditeurs. Les pratiques non efficaces et les erreurs inhérentes à, ou causées par, les processus d'achat peuvent avoir des répercussions négatives considérables sur les domaines fonctionnels en aval. L'inclusion des coûts des fonctions connexes aiderait à cerner les pratiques non efficaces en vue de favoriser des améliorations au processus d'achat susceptibles d'avoir une incidence positive sur le processus dans son ensemble.

### **Incidence des autres paramètres**

À elles seules, les initiatives de réduction des coûts ne permettront pas aux hôpitaux de devenir des chefs de file en matière de pratiques gagnantes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement; les processus et la qualité des services doivent également être améliorés. Par conséquent, ce paramètre devrait être étudié en parallèle avec les paramètres 1.2 Délai d'exécution des achats et 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients pour faire en sorte que l'efficacité en matière de coût soit équilibrée avec la prestation de services de haute qualité.

## Paramètres et normes connexes

### **Paramètres connexes :**

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 1.2 Délai d'exécution des achats
- 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
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 3.1 Base de données sur les contrats

# Adoption

## Paramètres relatifs au calcul

### Calcul

$$\frac{\text{Coûts de main-d'œuvre liés aux achats}}{\text{Nombre de bons de commande}}$$

Variable	Inclure	Exclure
Coûts de main-d'œuvre liés aux achats	<p>Inclure tous les coûts de main-d'œuvre relatifs à la chaîne d'approvisionnement liés aux achats, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement de stratégies de sourcing</li> <li>• Les initiatives de normalisation des produits</li> <li>• La sélection de fournisseurs</li> <li>• La maintenance du fichier maître</li> <li>• L'élaboration et le maintien de contrats</li> <li>• Le processus de commande de biens et de services liés aux marchandises de base déterminés comme étant dans la portée couverte selon le nombre de bons de commande indiqués ci-dessous</li> </ul>	<p>Ne pas inclure les coûts de main-d'œuvre non liés aux achats, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le soutien des systèmes d'information</li> <li>• Les comptes créditeurs</li> <li>• La gestion des stocks</li> <li>• La centrale de stérilisation/le service de stérilisation</li> <li>• L'expédition et la réception</li> <li>• Les remises</li> <li>• Les travaux d'impression</li> <li>• Les services de lingerie</li> </ul> <p><b>OU</b> les dépenses non liées à la main-d'œuvre</p>
Nombre de bons de commande	<p>Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs dans une période d'un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <p><b>ET</b> pour les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	<p>Ne pas inclure les commandes qui correspondent à l'un ou l'autre des types de commandes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <p><b>OU</b> pour les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>

## Classement d'accessibilité des données

FACILE – Les données sont accessibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module de production de rapports financiers :

La part associée au personnel dans les *Coûts de main-d'œuvre liés aux achats* est disponible dans les rapports financiers mensuels du service de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, des estimations peuvent être nécessaires pour les responsables et le personnel dont les tâches comportent de multiples responsabilités. Les hôpitaux de l'Ontario soumettent cette information sur une base annuelle au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario dans les rapports qu'ils déposent dans le Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario (SPRHO).

Module d'approvisionnement :

Le système d'approvisionnement électronique de l'organisme de soins de santé ferait automatiquement le suivi du *Nombre de bons de commande*, qui peut être trouvé dans les rapports standard de fin de mois. Certains systèmes peuvent être incapables de répartir les données dans les catégories précisées.

### Manuelles

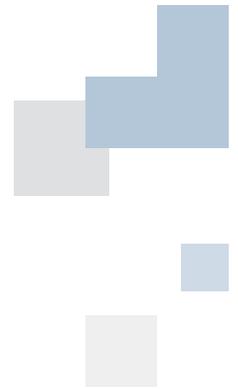
Si l'organisme n'est pas en mesure de produire des rapports électroniques pour le *Nombre de bons de commande*, il peut étudier la possibilité d'effectuer des dénombrements manuels, d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou de sélectionner une période de temps représentative (un jour, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données qui servira à faire une extrapolation pour le mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

Les rapports financiers mensuels du service de la chaîne d'approvisionnement devraient fournir des données sur les dépenses relatives au personnel, tout en nécessitant toutefois des estimations pour les responsables et le personnel dont les tâches comportent de multiples responsabilités, afin de déterminer les *Coûts de main-d'œuvre liés aux achats* correspondant aux coûts couverts ou non par la portée décrite dans le tableau ci-dessus.

## Difficultés d'adoption

### Défis

La modernisation de la chaîne d'approvisionnement porte des fruits à long terme grâce à l'amélioration des processus et des services, ainsi qu'à la réduction des coûts, mais elle exige un investissement initial. Ces initiatives pourraient faire augmenter temporairement le coût moyen de l'émission de bons de commande, ce qui ne devrait pas décourager les organismes. Pour obtenir une vue d'ensemble élargie sur les coûts et les avantages liés à la transformation de la chaîne d'approvisionnement, ce paramètre devrait être évalué en parallèle avec des paramètres comme 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses et 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	<b>FINANCES</b>	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## Paramètre 2.2 : Rotation des stocks en un mois

### Objectif :

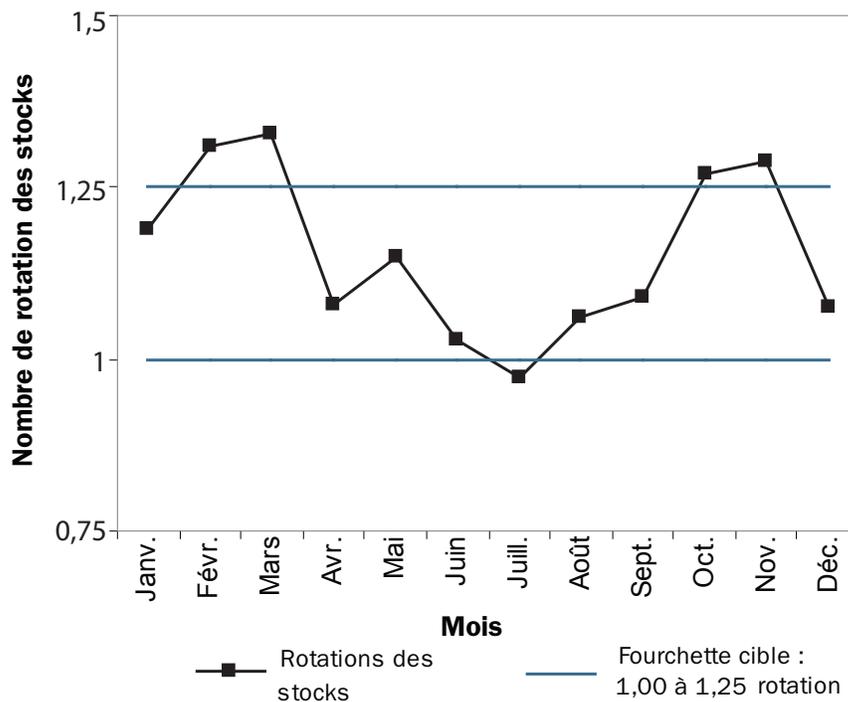
Optimiser le capital investi dans les stocks en équilibrant les coûts liés à l'entreposage et les coûts liés au réapprovisionnement des stocks, aux ruptures de stock et aux interruptions de service qui en résultent

**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)  
Entrepôts de produits fréquemment utilisés – 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)

### Rotation des stocks – Magasins centraux



# Contexte

## Justification

L'inventaire des stocks exerce un effet tampon entre les fournisseurs et les clients pour les articles fréquemment utilisés. Un magasin central réapprovisionne les stocks aux points d'utilisation en ouvrant les caisses et en fournissant les articles en de petites quantités aux points d'utilisation pour en assurer un accès facile. La surveillance mensuelle de la rotation des stocks permet aux organismes de faire le suivi de facteurs opposés et de les équilibrer, soit les coûts financiers liés à l'entreposage de stocks et la réduction au minimum des ruptures de stock.

Les coûts d'entreposage comprennent le niveau de dépenses en capital dans les stocks, plus les frais indirects, comme l'espace d'entreposage et les services publics. Par contre, chaque fois qu'une commande de réapprovisionnement est passée, peu importe la taille, des dépenses sont encourues pour la passation de la commande ainsi que la réception et l'entreposage des articles commandés. Les services de la chaîne d'approvisionnement doivent veiller à ce que la cible permette d'équilibrer les coûts d'entreposage et les coûts de réapprovisionnement.

Le fait de veiller à ce qu'un produit soit disponible au moment requis a une incidence directe sur les soins aux patients. Le taux de rotation doit être calculé de façon à réduire au minimum les ruptures de stock. En plus de mettre en danger les patients, les ruptures de stock entraînent une baisse de la confiance des clients à l'égard du service de la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les cliniciens pourraient commencer à se constituer des stocks non officiels dans leurs services, ce qui pourrait encombrer les salles, accroître l'investissement dans les stocks et faire augmenter le taux d'obsolescence.

Un autre facteur dont il faut tenir compte pour l'établissement de cibles appropriées en ce qui concerne les stocks est le besoin pour des articles peu fréquemment utilisés, soit des articles qui sont essentiels pour la prestation de soins aux patients, mais pour lesquels les prévisions relatives à la demande sont inégales, et qui doivent néanmoins être gardés en stock. Tout organisme de soins de santé a des besoins cliniques différents qui auront une incidence sur ses décisions dans ce domaine.

## Avantages

### **Gérance financière**

La gestion du taux de rotation des stocks est directement liée à la capacité d'un organisme à gérer ses actifs et à maximiser le rendement de son capital investi. Le fait de veiller à ce que des contrôles soient en place pour optimiser les taux de rotation des stocks équilibre les coûts de réapprovisionnement et les coûts d'entreposage des stocks, y compris les dépenses en immobilisations initiales, les exigences en matière d'espace d'entreposage, les frais indirects et les radiations imputables aux produits endommagés ou désuets.

### **Service à la clientèle**

Une rotation optimale des stocks se traduira par des besoins réduits en matière d'espace d'entreposage aux points d'utilisation. Cet espace pourra alors être réaffecté à d'autres fonctions cliniques à valeur ajoutée. Ce facteur doit être équilibré avec la réduction au minimum du risque de ruptures de stock.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Gestion de la demande**

Une pleine compréhension des exigences d'un organisme en ce qui a trait aux articles stockés et non stockés est un facteur essentiel pour aider le service de la chaîne d'approvisionnement à optimiser les niveaux de stocks, à améliorer la qualité des services et à diminuer les ruptures de stock.

### **Prévisions préliminaires**

L'amélioration des renseignements relatifs aux prévisions communiqués par le client jusqu'au fournisseur rehausse l'exactitude de la planification des stocks et soutient les initiatives de réduction des stocks.

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

La normalisation des produits contribue à la réduction des stocks et, par conséquent, à un taux de rotation des stocks plus élevé, car la variété des fournitures qui ont besoin d'être stockées est diminuée.

### **Entreposage centralisé des stocks**

Le regroupement des fonctions relatives aux stocks de multiples hôpitaux en un seul endroit fournit des possibilités de nivellement de la demande et de mise en œuvre de pratiques gagnantes pour la gestion des stocks, le tout géré par des professionnels de la chaîne d'approvisionnement dûment formés.

### **Automatisation du processus de logistique**

L'automatisation du réapprovisionnement des stocks et le système électronique de réception accélèrent le cycle de traitement des commandes, réduisent les erreurs et diminuent le besoin de maintenir des stocks de sécurité.

## **Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles**

### **Établissement de cibles**

Les cibles varieront selon l'emplacement et la taille de l'hôpital. Les hôpitaux ruraux peuvent exiger des niveaux de stocks plus élevés en guise de mesure tampon contre les délais d'exécution plus longs et les frais de transport plus élevés. Les organismes de plus petite taille peuvent également entreposer des stocks plus importants afin de respecter les exigences minimales relatives aux commandes et aux emballages.

Les organismes qui ont recours à des entrepôts de tiers ou à des fournisseurs de services « à stock zéro » pourraient ne maintenir que des entrepôts de produits fréquemment utilisés sur place. Les taux de rotation pour ces stocks seront généralement moins élevés que les stocks sur place traditionnels, et les cibles devraient être ajustées en conséquence.

Les types de stocks spécialisés, comme les stocks pour les salles d'opération et les pharmacies, peuvent également nécessiter des cibles différentes.

### **Incidence des autres paramètres**

Le taux de rotation des stocks devrait faire l'objet d'une surveillance étroite, en parallèle avec les paramètres 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots et 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients pour répondre adéquatement aux besoins des clients.

### **Facteur d'ajustement**

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant les comparaisons difficiles. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

## **Paramètres et normes connexes**

### **Paramètres connexes :**

- 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
- 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients

### **Norme connexe :**

- 2.2 Politique relative aux stocks

# Adoption

## Paramètres relatifs au calcul

### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Total des stocks livrés	Inclure la valeur mensuelle des stocks livrés par : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les magasins centraux</li><li>• Les entrepôts de produits fréquemment utilisés</li><li>• L'entrepôt central appartenant aux hôpitaux</li></ul>	Ne pas inclure la valeur mensuelle des stocks livrés dans les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôts de consignation</li><li>• Lieux d'entreposage</li><li>• Réserves pour pandémies/grèves</li><li>• Salles d'opération/laboratoires de cathétérisme, etc.</li><li>• Laboratoires</li></ul>
Valeur des articles stockés	Inclure la valeur des stocks à la fin du mois, pour tous les articles dans : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les magasins centraux</li><li>• Les entrepôts de produits fréquemment utilisés</li><li>• L'entrepôt central appartenant aux hôpitaux</li></ul>	Ne pas inclure la valeur des stocks à la fin du mois pour tous les articles des catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Dépôts de consignation</li><li>• Lieux d'entreposage</li><li>• Réserves pour pandémies/grèves</li><li>• Salles d'opération/laboratoires de cathétérisme, etc.</li><li>• Laboratoires</li></ul>
Nombre de jours de travail dans le mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"><li>• Fins de semaines</li><li>• Congés fériés</li></ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours travaillés dans le mois	

## Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'inventaire :

Les systèmes d'information offrent habituellement des rapports standard de fin de mois sur les stocks. Ces modules de production de rapports fournissent les données requises sur le *Total des stocks livrés* et la *Valeur des articles stockés* pour calculer le taux de rotation des stocks.

Des outils de veille économique pourraient servir à recueillir des données auprès de multiples systèmes pour la production de rapports consolidés pour de multiples sites et lieux d'entreposage.

### Manuelles

Une méthode manuelle n'est pas réalisable et ne devrait pas être requise.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

## Difficultés d'adoption

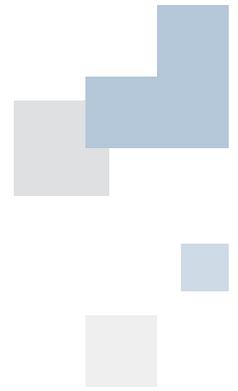
### Défis

Les organismes doivent continuer de se concentrer à satisfaire les besoins des clients, tout en optimisant les niveaux de stocks. La réduction des stocks devrait être soutenue par des améliorations des processus ou des technologies utilisées en vue d'éviter les problèmes liés à la prestation des services. Il est essentiel de mettre en œuvre un suivi mensuel des paramètres liés aux services et des taux de rotation des stocks pour déterminer et résoudre rapidement les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

Pour certains articles, les coûts de réapprovisionnement des stocks (commande, réception, entreposage) peuvent être plus élevés que les coûts réels d'entreposage des stocks. Les articles devraient être évalués par type, et les décisions sur les quantités optimales pour les commandes devraient être basées sur les emballages, les dimensions et la valeur des articles.

Certains hôpitaux mesurent peut-être actuellement ce paramètre en se fondant sur un calcul différent. Les organismes pourraient devoir changer leurs méthodologies de production de rapports afin de disposer de mesures de référence comparables à celles des autres hôpitaux.

La plupart des hôpitaux excluent les stocks aux points d'utilisation. Dorénavant, les organismes devraient idéalement inclure ces stocks dans leurs mesures.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	<b>FINANCES</b>	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

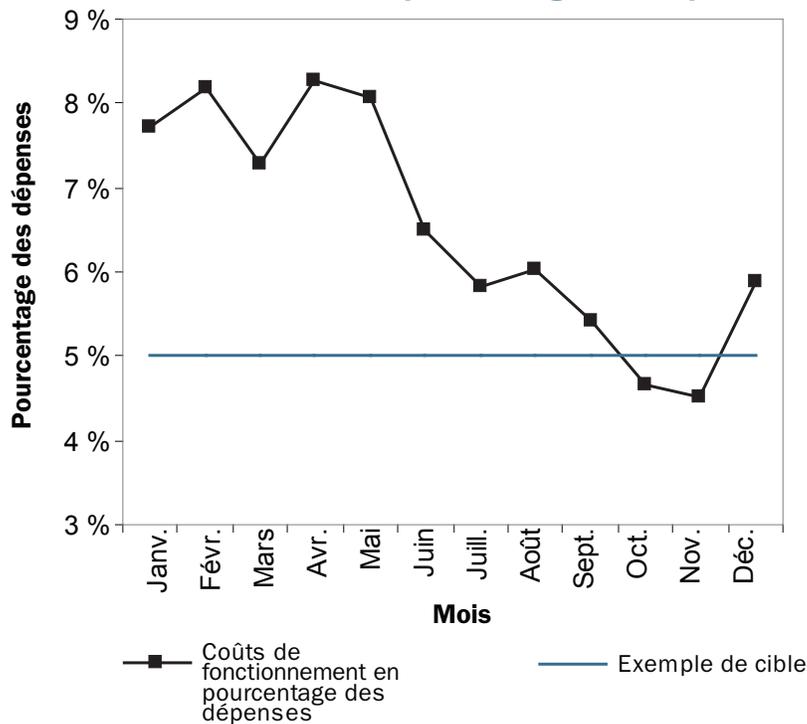
### Calcul :

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

### Cible :

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

### Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses



# Contexte

## Justification

Ce paramètre fournit un indicateur de haut niveau permettant de comparer l'efficacité du service de chaîne d'approvisionnement des organismes comparables et à l'interne sur une certaine période de temps. Les hôpitaux de l'Ontario sont actuellement tenus de mesurer le coût des processus de la chaîne d'approvisionnement par dépenses sur une base annuelle pour le ministère de la Santé et des Soins de longue durée dans le cadre des rapports qu'ils déposent auprès du Système de production de rapports des hôpitaux de l'Ontario (SPRHO).

Ce paramètre a une large portée et couvre le sourcing, la gestion des contrats, les achats, la réception et l'expédition, le contrôle des stocks, les magasins centraux, ainsi que la distribution interne et externe des fournitures, ce qui fournit à un organisme une vue d'ensemble complète sur les coûts associés au traitement des fournitures de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à leur livraison aux clients.

## Avantages

### **Gérance financière**

L'accroissement de la productivité par dollar dépensé générera des économies qui, entre autres, pourraient servir à accroître la capacité de la chaîne d'approvisionnement à fournir des services supplémentaires à l'hôpital.

### **Efficacité du processus**

Par la migration des processus manuels vers des processus automatisés, la refonte et l'automatisation des processus de la chaîne d'approvisionnement entraînent une plus grande efficacité opérationnelle; elles permettent d'éliminer ou de réduire la manipulation de documents papier, l'entrée de données et les taux d'erreurs liés à l'approvisionnement, à la réception et à la gestion des stocks.

### **Productivité/satisfaction des employés**

La réaffectation du temps des employés vers des activités à valeur ajoutée d'une plus grande importance stratégique par rapport au traitement opérationnel améliorera la productivité globale du service de la chaîne d'approvisionnement tout en rehaussant également la satisfaction des employés grâce à la spécialisation de leurs rôles.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

L'établissement d'un centre d'excellence en matière de contrats crée de l'efficacité en ce qui a trait aux activités de sourcing et de gestion des contrats dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'aux activités à valeur ajoutée qui rehaussent la productivité et l'efficacité globales du service de la chaîne d'approvisionnement.

### **Automatisation du processus de logistique**

L'utilisation de systèmes électroniques dans l'entrepôt améliore l'efficacité des processus relatifs à la réception, à l'entreposage et à la collecte, et réduit les coûts globaux liés à la réception.

### **Cartes pour petits achats**

L'utilisation de cartes pour petits achats et d'autres méthodes pour le traitement d'achats de faible valeur réduit le besoin de traiter des bons de commande pour le service de la chaîne d'approvisionnement et la nécessité de payer des factures pour le service des comptes créditeurs.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

L'utilisation du commerce électronique (échange de données informatisé/XML) pour l'échange de renseignements entre l'hôpital et les fournisseurs, comme les bons de commande, les notifications

d'expédition et les factures, améliore l'efficacité des processus des hôpitaux et des fournisseurs.

### **Outils concernant la productivité des processus**

Les processus automatisés pour les demandes, les bons de commande et les factures réduisent les tâches liées aux achats, à la réception et aux comptes créditeurs pour le traitement des commandes.

## **Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles**

### **Établissement de cibles**

Le Groupe de travail n'avait pas beaucoup d'expérience dans la mesure de ce paramètre, de sorte qu'il recommande de recueillir des données et de produire des rapports pendant six à douze mois avant d'établir des cibles. Des cibles différentes pourraient être déterminées d'après différents facteurs comme le type et la taille des hôpitaux.

### **Incidence des autres paramètres**

La mise en place de pratiques gagnantes, comme un centre d'excellence en matière de contrats, qui réduisent les dépenses consacrées aux biens et aux services, peut sembler réduire le rendement pour ce paramètre. Pour une vue d'ensemble plus complète sur le rendement global de la chaîne d'approvisionnement, ce paramètre devrait être évalué en parallèle avec les paramètres 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande et 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande.

## **Paramètres et normes connexes**

### **Paramètres connexes :**

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.2 Rotation des stocks en un mois
- 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
- 3.8 Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.3 Contrats types et principes juridiques clés
- 2.2 Politique relative aux stocks
- 3.1 Base de données sur les contrats
- 3.2 Stratégie des opérations de faible valeur

# Adoption

## Paramètres relatifs au calcul

### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Coût de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement	<p>Inclure tous les coûts liés à la main-d'œuvre pour la chaîne d'approvisionnement pour une période d'un mois associée aux activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies de sourcing</li> <li>• Efforts de normalisation</li> <li>• Sélection des fournisseurs</li> <li>• Maintenance du fichier maître</li> <li>• Élaboration/maintien de contrats</li> <li>• Commande de biens et de services</li> <li>• Réception de commandes</li> <li>• Contrôle des stocks</li> <li>• Honoraires des tiers fournisseurs de services</li> <li>• Magasins généraux</li> <li>• Distribution de biens (externe et interne)</li> </ul> <p>Cela devrait correspondre aux centres fonctionnels suivants du SPRHO :</p> <p>7113505 – Administration            7113510 – Achats            7113515 – Contrôle des immobilisations            7113520 – Réception et expédition            7113530 – Magasins            7113560 – Distribution interne            7113570 – Distribution externe</p>	<p>Ne pas inclure les coûts de main-d'œuvre liés à la chaîne d'approvisionnement associés aux activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses</li> <li>• Soutien des systèmes d'information</li> <li>• Comptes créditeurs</li> <li>• Centrale de stérilisation/service de stérilisation</li> <li>• Transport des patients dans l'hôpital</li> <li>• Impression</li> <li>• Lingerie/buanderie</li> <li>• Remises</li> </ul> <p>Les centres fonctionnels de la chaîne d'approvisionnement qui sont exclus sont les suivants :</p> <p>7113540 – Retraitement            7113550 – Impression            7113555 – Gestion des contrats            7113599 – Combinés</p>
Valeur totale des biens et services achetés par la chaîne d'approvisionnement	<p>Inclure les dépenses totales dans les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	<p>Ne pas inclure les dépenses dans les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module de production de rapports financiers :

Les rapports financiers mensuels fournissent des données sur les dépenses relatives au personnel qui peuvent servir à calculer les *Coûts de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement*. Les hôpitaux de l'Ontario soumettent chaque année cette information au MSSLD de l'Ontario dans le cadre des rapports qu'ils fournissent au SPRHO. L'organisme peut choisir de les calculer en faisant une recherche dans l'ensemble de données du SPRHO, avec les définitions du centre fonctionnel et du code secondaire.

Module des comptes créditeurs :

Le système des comptes créditeurs devrait être en mesure de produire des rapports sur les dépenses totales, classées par codes de dépenses, pour calculer la *Valeur totale des biens et services achetés par la chaîne d'approvisionnement* pour les catégories de dépenses incluses énumérées ci-dessus.

### Manuelles

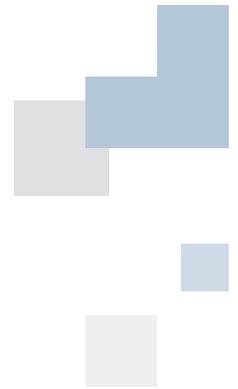
Pour calculer les *Coûts de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement* pour les activités comprises dans le champ d'application dans le tableau ci-dessus, les organismes qui comptent des employés dont les responsabilités sont à la fois couvertes et non couvertes dans le champ indiqué devront estimer la proportion du travail de chaque employé associée aux activités comprises dans le champ indiqué et affecter les coûts de main-d'œuvre et autres coûts associés à ces activités.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Les organismes doivent s'assurer de maintenir la qualité du service tout en mettant en œuvre des initiatives de réduction des coûts. Ce paramètre devrait être évalué en parallèle avec les paramètres relatifs à l'efficacité, comme 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat, et les paramètres relatifs aux services comme 1.2 Délai d'exécution des achats et 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients pour assurer une perspective équilibrée.

Les organismes qui mettent en œuvre des améliorations à leurs processus peuvent observer des pics à court terme relativement à ce paramètre, en raison des coûts de mise en œuvre. Le paramètre devrait se stabiliser de nouveau, voire même s'améliorer, à long terme. Ces fluctuations ne devraient pas décourager les hôpitaux d'apporter ces changements positifs.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

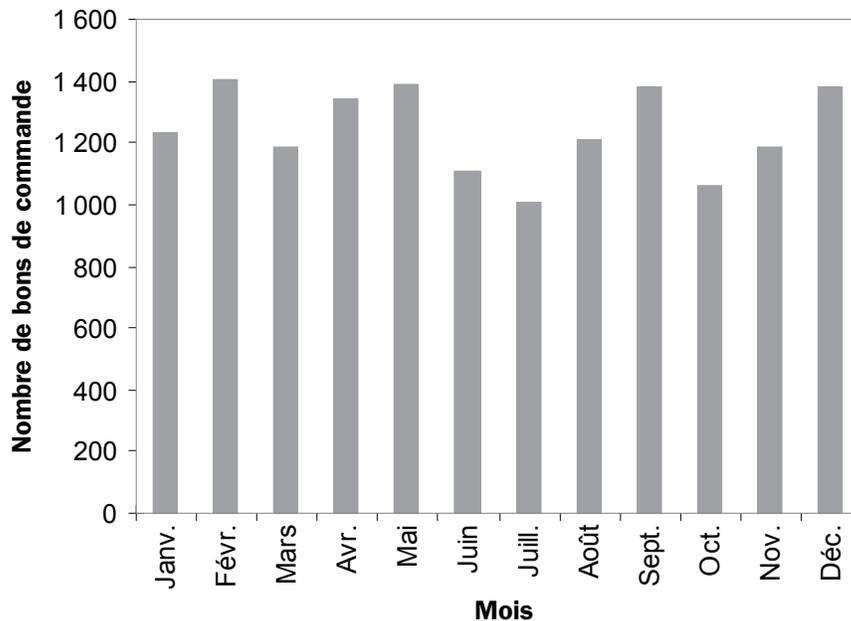
### Calcul :

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

### Cible :

Sans objet

### Nombre de bons de commande



# Contexte

## Justification

Cette mesure est requise pour de nombreux autres paramètres et n'offre qu'une valeur limitée en guise de paramètre autonome. Le succès remporté pour un certain nombre d'initiatives sera reflété par cette mesure, par exemple :

- l'augmentation du nombre moyen de lignes par bon de commande réduira le nombre total de bons de commande;
- la mise en œuvre de systèmes de commandes de réapprovisionnement automatiques peut augmenter le nombre de bons de commande si cette initiative n'est pas accompagnée d'un regroupement des bons de commande dans le système;
- la normalisation des produits et la rationalisation des fournisseurs réduiront le nombre de bons de commande;
- l'adoption de solutions de rechange de faible valeur, comme les cartes pour petits achats, réduira le nombre de bons de commande.

Ce paramètre peut aussi être utile comme point de départ pour la comparaison avec d'autres organismes semblables en vue de déterminer les différences au chapitre du nombre de bons de commande, d'analyser pourquoi il pourrait y avoir des différences et de déterminer si ces différences sont imputables à des pratiques non efficaces.

## Avantages

Il s'agit d'un paramètre global. Le nombre de bons de commande émis par le service de la chaîne d'approvisionnement sera directement influencé par les initiatives qui améliorent d'autres paramètres. Étant donné qu'une grande diversité d'améliorations peut avoir une incidence sur ce paramètre, aucune liste des avantages propres à ce paramètre n'est fournie puisqu'elle engloberait les avantages de tous les paramètres connexes. La valeur de ce paramètre réside dans son rôle d'indicateur permettant la comparaison avec d'autres organismes semblables et le suivi plus général des initiatives d'amélioration au sein d'un organisme.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

Les initiatives de normalisation des produits réduiront le nombre de bons de commande en diminuant la variété de produits achetés afin que de plus grands volumes d'un produit commun puissent être commandés. La normalisation se concentre également sur la réduction du nombre de fournisseurs et du nombre de commandes d'une seule ligne pour des produits peu fréquemment utilisés ou des produits commandés auprès de fournisseurs auquel l'organisme a peu recours. Elle permet au service de la chaîne d'approvisionnement de convertir des petites commandes passées auprès de fournisseurs nombreux en de plus grosses commandes passées auprès d'un nombre réduit de fournisseurs.

### **Cartes pour petits achats**

Les cartes pour petits achats et les autres solutions pour les achats de faible valeur constituent d'autres méthodes de passation des commandes dont le traitement exige moins de ressources de la part de la chaîne d'approvisionnement que dans le cas des bons de commande.

### **Outils concernant la productivité des processus**

L'émission automatisée de bons de commande accroît souvent le nombre de bons de commande, mais elle réduit le nombre de bons de commande dont le traitement nécessite l'attention du personnel de la chaîne d'approvisionnement, ce qui accroît l'efficacité. Cette hausse peut être renversée grâce au regroupement et à la réduction des bons de commande dans le système, ce qui améliore l'efficacité pour les fournisseurs et les comptes créditeurs.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Établissement de cibles

Ce paramètre ne nécessite pas de cible précise, car il reflète simplement les améliorations liées à divers autres paramètres plus précis. En général, les organismes devraient viser à réduire le nombre total de bons de commande, bien que certaines initiatives puissent causer des hausses temporaires. Il s'agit d'une mesure utile pour faire le suivi des changements dans le temps au sein d'un organisme.

### Facteur d'ajustement

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant la comparaison difficile. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

### Paramètres et normes connexes :

#### Paramètres connexes :

- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 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
- 3.8 Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur
- 4.3 Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois
- 4.4 Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois

#### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 3.1 Base de données sur les contrats
- 3.2 Stratégie des opérations de faible valeur
- 4.2 Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de bons de commande émis au cours du mois	Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs en un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>
Nombre de jours de travail dans le mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins de semaines</li> <li>• Congés fériés</li> </ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours de travail dans le mois	

## Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Le système d'approvisionnement électronique de l'organisme de soins de santé ferait automatiquement le suivi du *Nombre de bons de commande émis au cours du mois*, qui peut être récupéré dans les rapports standard de fin de mois. Certains systèmes peuvent être incapables de répartir les données dans les catégories précisées.

### Manuelles

Si la production électronique de rapports n'est pas disponible pour le *Nombre de bons de commande*, l'organisme peut étudier la possibilité d'effectuer des comptes manuels, d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou de sélectionner une période de temps représentative (un jour, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données qui servira à faire une extrapolation pour le mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; il faut donc en exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Les organismes qui choisissent de recueillir des données sur les bons de commande relatifs à la pharmacie et aux aliments devraient produire des rapports distincts sur ces catégories afin d'assurer l'uniformité parmi de multiples organismes.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

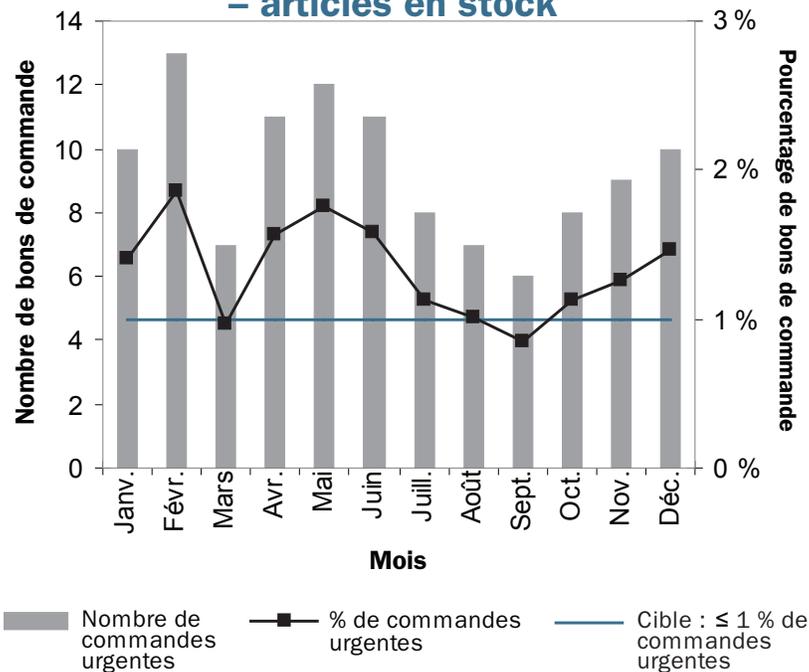
### Calcul :

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

### Cible :

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

### Pourcentage des bons de commande urgente – articles en stock



# Contexte

## Justification

Les commandes urgentes sont nécessaires quand un article est requis dans un délai plus court que le minimum prescrit par les fournisseurs. Ces commandes exigent un processus distinct et une attention individuelle, ce qui entraîne des coûts de traitement plus élevés au sein de l'organisme et une hausse des prix et des coûts d'expédition facturés par les fournisseurs. Bien qu'un certain nombre de commandes urgentes soit inévitable, de fortes proportions de commandes urgentes peuvent indiquer des lacunes au chapitre de la planification de la demande et des communications avec les clients. Les commandes urgentes surviennent pour une variété de raisons, principalement :

- des périodes de forte utilisation soudaine;
- une réaction exagérée à des ruptures de stock perçues;
- un niveau objectif de service et des paramètres de réapprovisionnement inexacts pour les stocks.

Un suivi constant du nombre de commandes urgentes et des raisons de leurs apparitions, plutôt que le simple fait de se fier à de l'information anecdotique, permet au service de la chaîne d'approvisionnement de démontrer à ses clients son rendement en matière de niveau de service.

Les organismes peuvent réduire le nombre de commandes urgentes en appliquant les mesures suivantes :

- augmentation de la portée des zones d'entrepôt gérées par le service de la chaîne d'approvisionnement;
- évaluations périodiques des articles utilisés couramment; leur attribuer le classement d'articles stockés, au besoin;
- aider les secteurs qui gèrent de façon indépendante leurs stocks aux points d'utilisation à évaluer régulièrement les calendriers et les processus de réapprovisionnement de leurs services;
- optimiser les processus et les systèmes de gestion des stocks pour les magasins centraux.

## 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**

L'achat d'articles par l'intermédiaire du processus de commandes urgentes ajoute des coûts considérables au prix d'un article, comparativement au processus de commande normal. La diminution du nombre de commandes urgentes évitables réduit les dépenses non nécessaires imputables à une mauvaise planification et à des processus inappropriés relativement à la gestion des stocks.

### **Efficacité du processus**

Le traitement des commandes urgentes exige beaucoup de temps de la part des hôpitaux et des fournisseurs. Au sein de l'hôpital, le traitement accéléré de commandes urgentes entraîne de l'inefficacité pour le personnel en ce qui a trait à l'émission de bons de commande et à la réception et à la distribution des articles dans l'hôpital.

### **Service à la clientèle**

Le pourcentage de commandes urgentes est un bon indicateur qui permet de déterminer si le service de la chaîne d'approvisionnement répond aux besoins des clients ou non. Un suivi constant du paramètre ainsi que le diagnostic et la résolution des causes qui sous-tendent les commandes urgentes permettent au service de la chaîne d'approvisionnement de démontrer son engagement à l'égard du service à la clientèle.

Apaiser les craintes des clients en ce qui a trait aux commandes urgentes et établir des relations de confiance avec ses clients sont des mesures qui favoriseront les initiatives d'amélioration continue dans d'autres domaines, notamment en ce qui concerne l'amélioration des communications avec les utilisateurs en ce qui a trait aux exigences changeantes, la planification de la demande et l'expansion des services dans de nouveaux domaines.

### **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

Une pleine compréhension des exigences d'un organisme en ce qui a trait aux articles stockés et aux articles non stockés aide à réduire le besoin de commandes urgentes et améliore la qualité du service et la satisfaction de la clientèle.

### Planification axée sur la collaboration

La planification axée sur la collaboration avec les clients réduira le nombre de commandes non prévues en assurant la rapidité de la communication des changements et de l'adaptation des processus pertinents. Pour y parvenir, il est nécessaire d'avoir accès à la bonne information afin de prévoir les besoins du service.

### Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits

En réduisant la variété de produits utilisés dans les hôpitaux, il est possible de maintenir des niveaux plus élevés de chaque produit, ce qui réduit la probabilité de demandes d'approvisionnement urgentes.

### Sourçage stratégique

L'optimisation de la base de fournisseurs et le fait de mettre l'accent sur de solides relations avec les fournisseurs se traduiront par une amélioration du rendement de ces derniers et réduiront la probabilité de commandes urgentes.

### Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »

L'établissement de solides relations avec les fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement, des clients jusqu'aux fournisseurs, assurera de bonnes communications et un échange efficace de l'information pour communiquer de façon proactive les nouvelles exigences et prédire les changements afin de réduire le nombre de commandes urgentes.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Possibilités futures

Il s'agit d'un paramètre dont il est difficile de faire le suivi. Les rares organismes qui le mesurent actuellement utilisent des méthodes de calcul qui leur sont propres. Il est donc recommandé de passer en revue les cibles proposées pour les articles stockés et les articles non stockés de six à douze mois après la mise en œuvre de cette mesure, afin de perfectionner davantage les niveaux ciblés.

### Fréquence

La fréquence de production de rapports peut dépendre du nombre global de commandes urgentes et du degré de satisfaction de la clientèle. En cas de plaintes de clients ou si le service de la chaîne d'approvisionnement détecte un problème, celui-ci peut étudier la possibilité de produire des rapports sur une base hebdomadaire jusqu'à ce que les causes fondamentales soient déterminées et que des mesures correctives soient apportées.

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.2 Délai d'exécution des achats
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients

### Normes connexes :

- 2.2 Politique relative aux stocks
- 4.1 Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de bons de commande exigeant une livraison urgente	Inclure toutes les commandes urgentes pendant une période d'un mois <ul style="list-style-type: none"> <li>Se définit comme une commande passée sous les délais d'exécution minimaux requis pour les types de commandes et les catégories ci-dessous</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes placées dans les délais d'exécution normaux ou tout type de commande compris dans les catégories ci-dessous
Nombre de bons de commande	Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs dans une période d'un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Bons de commande</li> <li>Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Articles stockés</li> <li>Articles non stockés</li> <li>Immobilisations</li> <li>Services</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorisations de commandes permanentes</li> <li>Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Pharmacie</li> <li>Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

DIFFICILE – Les données n'existent pas et sont difficiles à obtenir

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Le système d'approvisionnement électronique de l'hôpital ferait automatiquement le suivi du *Nombre de bons de commande*, qui peut être récupéré dans les rapports standards de fin de mois. Certains systèmes peuvent être incapables de répartir les données dans les catégories précisées.

Peu d'applications d'achat sont dotées de capacités de suivi permettant de signaler les commandes urgentes. Pour obtenir de façon électronique le *Nombre de bons de commande exigeant une livraison urgente*, l'organisme pourrait étudier la possibilité de mettre en œuvre une solution logicielle personnalisée et des rapports spécialisés.

#### Manuelles

La plupart des hôpitaux devront recueillir des données sur ce paramètre de façon manuelle. L'organisme pourrait étudier la possibilité d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données. Les organismes devraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

### Difficultés d'adoption

Défis
L'accroissement des niveaux de stocks est une façon de réduire les ruptures de stock et les commandes urgentes qui en découlent. Pour s'assurer que les pratiques gagnantes en matière de gestion des stocks sont toujours respectées, il faut passer ce paramètre en revue conjointement avec le paramètre 2.2 Rotation des stocks en un mois.
Faire le suivi de ce paramètre ne suffit pas pour améliorer le rendement. Si un organisme n'atteint pas les cibles visées ou s'il constate une tendance croissante d'un mois par rapport à l'autre, il doit réaliser une analyse des causes fondamentales. L'analyse doit être répétée en parallèle avec une production plus fréquente de rapports sur ce paramètre, et ce, jusqu'à ce que la cause ait été déterminée et une solution mise en œuvre.
Les données peuvent ne pas être disponibles dans les systèmes d'information actuels. En raison de l'importance de ce paramètre, les organismes devraient étudier la possibilité de mettre en place un des processus manuels pour assurer le suivi du rendement, comme la mise en œuvre d'un système d'entrée de données.
Ce paramètre est axé sur le service à la clientèle, il est donc important de faire participer les clients à l'élaboration de la méthode de production de rapports afin qu'ils sentent qu'elle est crédible et qu'elle répond à leurs besoins et à leurs attentes.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

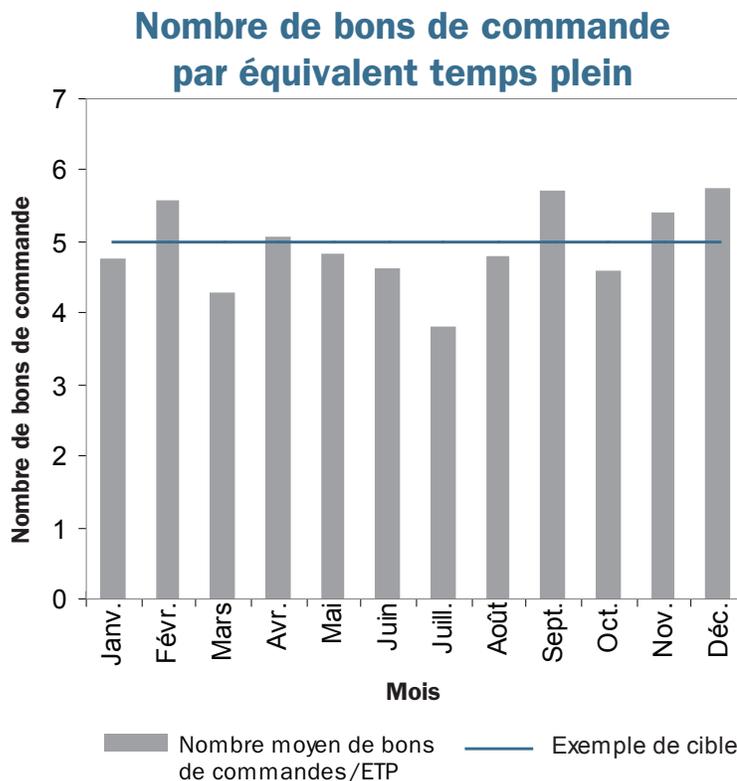
## Paramètre 3.3 : Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois

### 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



# Contexte

## Justification

Il s'agit d'une mesure de l'efficacité du processus et de la productivité des employés. Ce paramètre permet aux organismes de faire un suivi et une évaluation plus efficaces du succès des initiatives de refonte des processus et de mise en œuvre de technologies qui ont une incidence sur les bons d'achat. Le temps gagné et les ressources économisées permettraient au personnel de la chaîne d'approvisionnement de consacrer plus d'attention aux services à la clientèle et aux enjeux stratégiques, ce qui procurerait une meilleure valeur à l'organisme.

Par l'analyse de l'effort de travail, l'automatisation et la refonte des processus, les organismes peuvent repérer les occasions d'améliorer les activités d'achat inefficaces, accroître la productivité du personnel et simplifier le processus d'achat.

## Avantages

### **Efficacité du processus**

En passant d'un processus manuel à un processus automatisé pour les activités d'achat, il est possible de réaliser des économies appréciables. Les processus électroniques élimineront ou réduiront la manipulation de documents papier, l'entrée de données, les erreurs relatives à l'entrée de données et les appels téléphoniques aux fournisseurs et aux clients.

### **Productivité/satisfaction des employés**

Il est possible d'accroître la productivité en effectuant une refonte des processus d'achat pour rationaliser les activités afin d'éliminer les doublons et les tâches non nécessaires.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

L'établissement d'un centre d'excellence en matière de contrats pour élaborer des contrats et maintenir un dépôt commun de renseignements sur les contrats permet de générer des bons de commande par voie électronique, ce qui favorise une productivité accrue au sein du personnel.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

Les opérations de commerce électronique (échange de données informatisé/XML) permettent d'émettre des bons de commande plus facilement et de façon rationalisée.

### **Outils concernant la productivité des processus**

Les demandes en ligne, l'automatisation des bons de commande, l'établissement de calendriers et les approbations du déroulement du travail réduisent les erreurs et le temps requis pour générer et émettre un bon de commande.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

À déterminer après l'examen des mesures de référence obtenues sur une période de six à douze mois.

### **Incidence des paramètres connexes**

Il est important de mentionner que le nombre de lignes par bon de commande aurait une incidence sur l'établissement de cibles, sur les mesures et sur les résultats. Un plus grand nombre de lignes sur un bon de commande nécessiterait davantage de temps pour la création de la commande. Par conséquent, ce paramètre devrait être évalué en parallèle avec le paramètre 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande.

### **Possibilités futures**

Ultimement, de nouveaux paramètres devraient être introduits pour recueillir de l'information plus spécifique; par exemple, le nombre de lignes des bons de commande traités par heure de productivité.

### **Facteurs d'ajustement**

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant les comparaisons difficiles. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande

### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 3.1 Base de données sur les contrats

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de bons de commande	Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs en un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorisations de commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>
Nombre d'employés équivalents temps plein	Inclure le nombre moyen d'employés équivalents temps plein dans une période d'un mois (par exemple, quatre employés à temps plein plus les stagiaires de vacances = 4,2 employés équivalents temps plein) qui prennent part aux activités suivantes liées aux bons de commande : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de la demande</li> <li>• Suivi relatif à une demande</li> <li>• Production et émission d'un bon de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> <li>• Relancement</li> <li>• Erreurs relatives aux prix, résolution de problèmes</li> <li>• (inclure le pourcentage de temps consacré par la direction aux activités ci-dessus)</li> </ul> pour les types de commandes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production habituelle de bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul> Exprimer le temps des équivalents temps plein dans une marge de précision de 0,2	Exclure les équivalents temps plein qui prennent part aux activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion et gestion de contrats</li> <li>• Gestion du service</li> <li>• Autres activités non couvertes dans la portée indiquée</li> </ul> <b>OU</b> pour les activités associées aux types de commandes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorisations de commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les activités associées aux catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul> Exprimer le temps des équivalents temps plein dans une marge de précision de 0,2
Nombre de jours de travail dans le mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins de semaines</li> <li>• Congés fériés</li> </ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours de travail dans le mois	

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Le système d'approvisionnement électronique de l'hôpital ferait automatiquement le suivi du *Nombre de bons de commande*, qui peut être récupéré dans les rapports standard de fin de mois. Certains systèmes peuvent être incapables de répartir les données dans les catégories précisées.

Module de la paie :

Les rapports de fin de mois sur la paie indiquent le *Nombre d'employés équivalents temps plein* qui prennent part à l'émission de bons de commande. Les organismes devront faire les ajustements suivants :

- calculer et inclure le pourcentage d'heures de gestion consacrées aux activités de ce champ;
- faire des calculs et des ajustements pour les employés qui assument et qui abandonnent des rôles dans le champ indiqué au sein du service de la chaîne d'approvisionnement dans le mois; par exemple, compter un employé qui travaille pendant la moitié du mois comme 0,5 employé équivalent temps plein;
- calculer et déduire le pourcentage du temps consacré par les employés pour :
  - le traitement indirect des bons de commande, comme la gestion des contrats (voir le tableau ci-dessus);
  - les catégories de commandes non incluses dans les paramètres de calcul (voir le tableau ci-dessus).

#### Manuelles

Si la production électronique de rapports n'est pas disponible pour le *Nombre de bons de commande*, l'organisme peut étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou de sélectionner une période de temps représentative (un jour, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données qui servira à faire une extrapolation pour le mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

Si le *Nombre d'employés équivalents temps plein* n'est pas disponible dans le rapport de fin de mois sur la paie, les données relatives au budget annuel pourraient être utilisées. Cependant, veuillez prendre note du fait que les données du budget ne sont pas recommandées, car elles ont tendance à être moins précises que les données de fin de mois sur la paie.

Il peut s'avérer difficile d'évaluer et de déduire manuellement le temps consacré par les équivalents temps plein à des activités et à des catégories hors champ ou d'ajouter le temps de gestion consacré à des activités comprises dans le champ. Il faut estimer le temps des équivalents temps plein avec une précision de 0,2 équivalent temps plein. Cela peut exiger un jugement subjectif, ce qui pourrait ajouter un degré d'inexactitude à ce paramètre.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; il faut donc exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

La quantité de temps consacrée à l'émission de bons de commande par les membres de la direction et du personnel qui assument de multiples responsabilités devra faire l'objet d'une estimation. Cette estimation ajoute une variable qui peut entraîner des incohérences parmi les organismes. Ces derniers doivent s'efforcer d'établir des estimations d'un degré de précision de 0,2 équivalent temps plein.

De nombreux hôpitaux mesurent actuellement une certaine forme de paramètre relatif à l'efficacité. Pour assurer une production de rapports uniforme parmi les organismes, les hôpitaux devraient adopter le nouveau paramètre et la mesure normalisée décrite ci-dessus.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

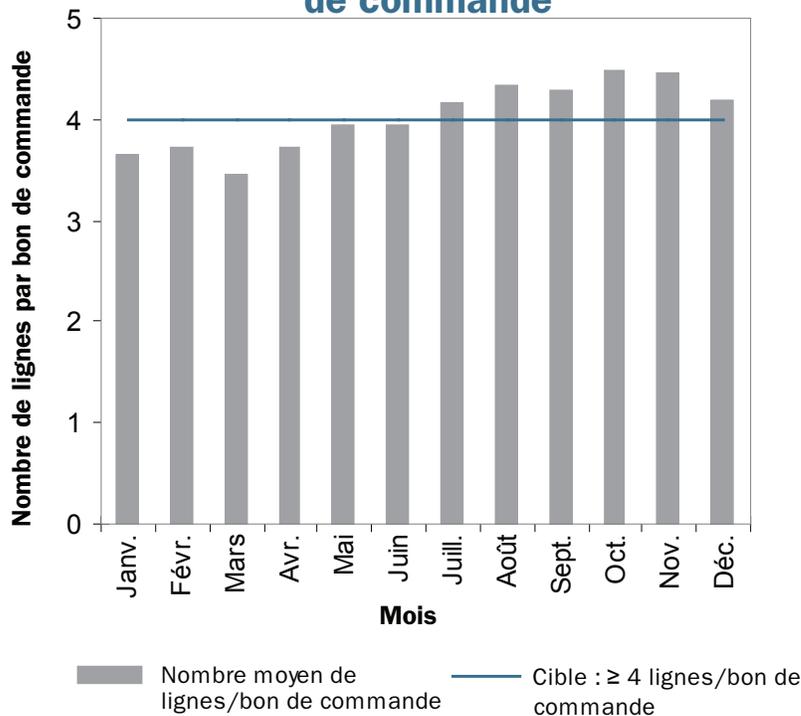
### Calcul :

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

### Cible :

≥ 4 lignes/bon de commande

### Nombre moyen de lignes par bon de commande



# Contexte

## Justification

Ce paramètre est important pour permettre de mieux comprendre comment le service de la chaîne d'approvisionnement utilise ses bons de commande, utilisation qui reflète le degré d'efficacité de la planification initiale et de la chaîne d'approvisionnement. Le regroupement de multiples lignes sur un nombre réduit de bons de commande entraînera des économies grâce à la diminution du nombre d'opérations liées aux bons de commande qu'ont à effectuer les services des achats, de la réception et des comptes fournisseurs.

## Avantages

### **Gérance financière**

Les économies liées à la réduction du nombre de bons de commande se traduiront par :

- la réduction des coûts de traitement des opérations pour l'organisme;
- la réduction des coûts de traitement pour les fournisseurs, ce qui donnera à l'organisme la possibilité de négocier des accords de partenariat partagés dans les contrats avec les fournisseurs afin de partager les économies réalisées par les fournisseurs.

### **Efficacité du processus**

Le regroupement des lignes de bons d'achat dans un nombre réduit de bons de commande entraînera des économies découlant de la diminution de la charge de travail liée :

- à l'émission de bons de commande par le personnel de la chaîne d'approvisionnement;
- au traitement des bons de commande, à la livraison des articles et à l'émission de factures par les fournisseurs;
- au traitement des bordereaux d'expédition et à l'entrée de renseignements d'en-tête par le personnel chargé de la réception des articles;
- au traitement d'un moins grand nombre de factures par le personnel des comptes fournisseurs.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

L'uniformisation de la sélection de produits et des fournisseurs réduit le nombre de commandes d'une seule ligne pour des produits peu utilisés ou des produits commandés auprès de fournisseurs auquel l'organisme a peu recours. Ainsi, la chaîne d'approvisionnement peut convertir des petites commandes passées auprès de fournisseurs nombreux en de plus grosses commandes passées auprès d'un nombre réduit de fournisseurs.

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

Un dépôt commun pour les contrats et les données sur les contrats permet au service de la chaîne d'approvisionnement de se procurer de multiples produits et services auprès d'un plus petit nombre de fournisseurs stratégiques, ce qui se traduit par un nombre accru de lignes par bon de commande.

### **Outils d'approvisionnement automatisés**

Pour les demandes électroniques de fournitures et de services, de nouvelles technologies ou des améliorations aux systèmes d'information existants sont nécessaires afin de faciliter le regroupement des commandes.

### **Planification du transport et fréquence des livraisons**

Pour optimiser le nombre de lignes des bons de commande, les organismes devraient regrouper les bons de commande pour que les délais de livraison se rapprochent des délais d'exécution minimaux (exclusion faite des commandes urgentes) pour chaque fournisseur.

### **Automatisation du processus de logistique**

La réception au moyen de systèmes électroniques réduit la charge du personnel du service de réception et les taux d'erreurs associés avec la réception manuelle de bons de commande comprenant de nombreuses lignes. Puisque la réception électronique élimine le besoin d'un rapprochement manuel entre les bordereaux d'expédition et les bons de commande, le personnel du service de la réception peut traiter, avec peu d'erreurs, des bons de commande comprenant 10 lignes ou plus.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Établissement de cibles

Le secteur des soins de santé adopte progressivement des technologies d'automatisation, comme le codage par code à barres, pour améliorer considérablement l'efficacité à la réception. Bien que les méthodes manuelles soient encore les plus utilisées pour le traitement, la cible minimale pour ce paramètre est une moyenne de quatre lignes par bon de commande. Au fur et à mesure que les organismes adopteront des technologies davantage automatisées, la cible relative à ce paramètre devrait être augmentée considérablement.

### Paramètres et normes connexes

#### Paramètres connexes :

- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 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
- 3.5 Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois

#### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 3.1 Base de données sur les contrats

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de lignes des bons de commande	Inclure le nombre de lignes de tous les bons de commandes comme il est indiqué ci-dessous	Ne pas inclure les lignes des commandes exclues indiquées ci-dessous
Nombre de bons de commande	Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs dans une période d'un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Bons de commande</li><li>• Autorisations de commandes-cadres</li></ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles stockés</li><li>• Articles non stockés</li><li>• Immobilisations</li><li>• Services</li></ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent aux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Commandes permanentes</li><li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li></ul> <b>OU</b> aux catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>

### Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Le *Nombre de bons de commande* et le *Nombre de lignes des bons de commande* font habituellement l'objet d'un suivi automatique par un système d'approvisionnement électronique et peuvent être récupérés dans les rapports standards de fin de mois. De nombreux systèmes font le suivi du paramètre relatif au nombre moyen de lignes par bon de commande dans le cadre de la production de rapports standard. Cependant, ces systèmes peuvent ne pas être en mesure de répartir les données dans les catégories précisées.

### Manuelles

Si l'organisme ne peut produire de rapport par des moyens électroniques, il peut étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, de sélectionner un échantillon représentatif ou d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Certains organismes sont dotés de systèmes d'information qui ne permettent pas le regroupement des articles stockés et des articles non stockés sur le même bon de commande. Pour la production de rapports en vue de la comparaison avec des pairs, ces organismes devraient documenter les limites de leurs systèmes.

Certains organismes peuvent avoir de la difficulté à exclure les bons de commande pour les produits des catégories « aliments » et « pharmacie ». Ces organismes devraient documenter les divergences qui en découlent.

Les employés chargés de la réception qui utilisent des processus manuels commencent généralement à avoir de la difficulté à gérer les bons de commande quand ils comptent 10 lignes ou plus. La gestion électronique de la réception de produits permet aux organismes d'augmenter leur capacité tout en améliorant aussi l'exactitude de ces processus.

L'établissement du calendrier des commandes auprès des fournisseurs doit être géré de façon adéquate pour permettre de maintenir la qualité du service aux clients et éviter une hausse du nombre de commandes urgentes.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## Paramètre 3.5 :

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

### Objectif :

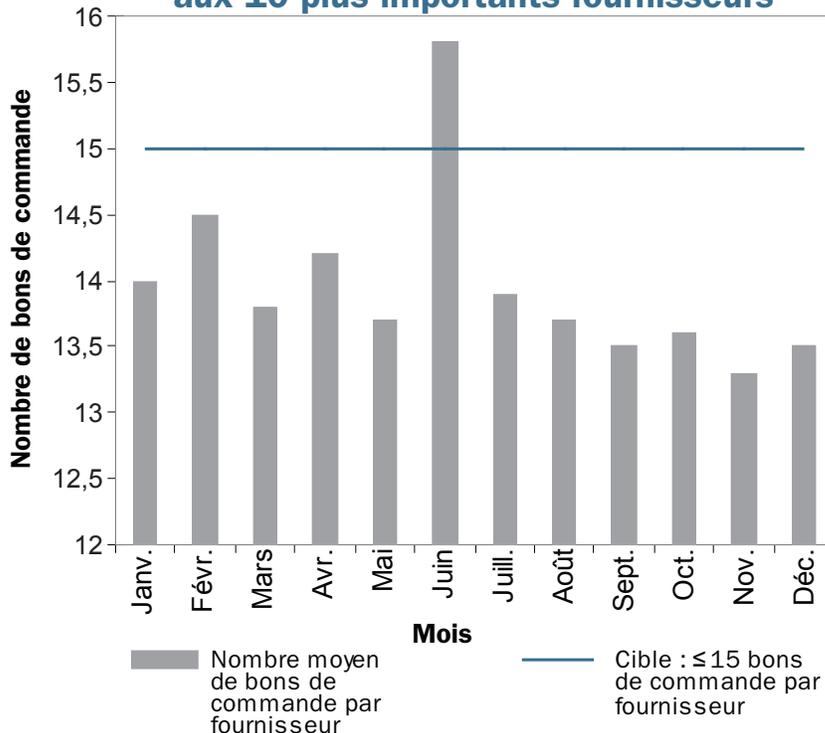
Regrouper les bons de commande émis aux 10 fournisseurs les plus actifs et en réduire le nombre

**Calcul :**

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

**Cible :** ≤ 15 bons de commande/mois

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



# Contexte

## Justification

La réduction du nombre de bons de commande individuels émis à l'intention des fournisseurs les plus actifs représente une possibilité appréciable de réaliser des économies. En planifiant et en regroupant les bons de commande pour les émettre à un même fournisseur, il est possible de réduire le nombre total d'opérations. Par conséquent, les coûts liés au processus de commande et à la facturation sont réduits pour l'organisme et pour les fournisseurs.

Ce paramètre peut aussi servir d'indicateur pour le nombre de commandes urgentes traitées hors des livraisons régulières. Un taux élevé de bons de commande par fournisseur peut tendre à indiquer une incidence élevée de commandes urgentes émises à l'intention de ce fournisseur.

## Avantages

### **Gérance financière**

En regroupant les opérations d'achat sur un nombre réduit de bons de commande passés auprès des 10 principaux fournisseurs, il est possible de réaliser des économies grâce à :

- la diminution des coûts transactionnels pour l'organisme;
- la réduction des coûts de traitement pour les fournisseurs, ce qui offre à l'organisme la possibilité de partager les économies enregistrées par le fournisseur en négociant des accords de partenariat partagés dans les contrats conclus avec ce dernier.

### **Efficacité du processus**

La diminution du nombre de bons de commande se traduit par une efficacité accrue découlant de la charge de travail réduite pour :

- l'émission de bons de commande par le personnel de la chaîne d'approvisionnement;
- le traitement des bons de commande, la livraison des articles et l'émission de factures par les fournisseurs;
- le traitement des bordereaux d'expédition et l'entrée de renseignements d'en-tête par le personnel chargé de la réception des articles;
- le personnel des comptes fournisseurs qui doit traiter moins de factures.

### **Relations avec les fournisseurs**

La réduction du nombre des bons de commande envoyés aux 10 principaux fournisseurs a non seulement une incidence positive sur les finances et sur l'efficacité du fournisseur, elle contribue également à l'établissement de solides relations avec le fournisseur. L'organisme démontre ainsi son engagement à améliorer la chaîne d'approvisionnement et son respect pour ses fournisseurs. Cette mesure favorise les communications et la collaboration pour la mise en œuvre d'améliorations supplémentaires relatives aux processus de la chaîne d'approvisionnement.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Gestion des relations avec les fournisseurs**

La collaboration avec les fournisseurs pour l'amélioration mutuelle des processus contribue à une bonne gestion des relations avec les fournisseurs. Elle établit les bases pour les améliorations futures des processus, l'intégration de technologies, l'optimisation de la planification des commandes et des livraisons, et la simplification de la résolution des différends. L'établissement de solides relations avec les fournisseurs clés peut avoir une profonde incidence sur la réduction des coûts, sur les autres économies et sur la gestion des risques.

### **Planification du transport et fréquence des livraisons**

Les organismes peuvent regrouper leurs bons de commande en planifiant des fréquences précises pour les commandes de produits (exclusion faite des commandes urgentes) auprès de fournisseurs précis. La planification de jours précis pour la passation de commandes auprès de fournisseurs ainsi que pour la livraison permet de réduire les coûts liés au traitement des commandes et au transport.

### **Automatisation du processus de logistique**

L'adoption d'un système de réception électronique permet de traiter un plus grand nombre de lignes par bon de commande. Les bons de commande qui comportent de nombreuses lignes peuvent être difficiles à gérer par le personnel du service de la réception qui utilise des moyens manuels pour le rapprochement entre les bordereaux de marchandises et les bons de commande. Le système électronique facilite le processus de réception, permettant aux hôpitaux d'accroître le nombre de lignes par bon de commande tout en n'ayant qu'une incidence minimale sur le processus de logistique.

### **Outils concernant la productivité des processus**

Des processus de demande en ligne, de regroupement automatisé des demandes, de production électronique de bons de commande et d'établissement automatisé du calendrier peuvent être mis en œuvre pour aider à réduire le nombre global de bons de commande et de ressources requises en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Les commandes de fournitures et de services sont habituellement communiquées au personnel de la chaîne d'approvisionnement dans un mélange de demandes manuelles et électroniques. Pour les commandes manuelles, les cibles de regroupement peuvent facilement être atteintes grâce à des changements de pratiques. Pour les demandes électroniques, la mise en œuvre de ces outils ou une amélioration aux services d'information existants facilitera l'atteinte de ces cibles.

## **Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles**

### **Établissement de cibles**

Le Groupe de travail possède une expérience limitée en ce qui a trait aux mesures centrées sur un groupe de fournisseurs désignés. Selon les pratiques gagnantes, la cible devrait être de trois à cinq bons de commande par semaine pour les principaux fournisseurs.

### **Incidence des autres paramètres**

Les améliorations au nombre de bons de commande émis à l'intention des 10 principaux fournisseurs devraient soutenir le paramètre 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande. Les avantages auront aussi une incidence sur le service des comptes fournisseurs et sur les fournisseurs.

### **Facteur d'ajustement**

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant les comparaisons difficiles. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

## **Paramètres et normes connexes**

### **Paramètres connexes :**

- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande
- 3.8 Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 2.2 Politique relative aux stocks
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

# **Adoption**

## **Paramètres relatifs au calcul**

### **Calcul**

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

Variable	Inclure	Exclure
10 principaux fournisseurs	Inclure les 10 principaux fournisseurs classés par activité (p. ex., le plus grand nombre de bons de commande émis dans un mois) pour les articles stockés et les articles non stockés	Exclure tous les autres fournisseurs
Nombre de bons de commande émis à l'intention de « fournisseur x »	Inclure tous les bons de commande émis dans un mois pour chacun des fournisseurs ci-dessus qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> </ul>	Exclure les bons de commande émis à l'intention de tous les autres fournisseurs <b>OU</b> les types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorisations de commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>
Nombre de jours de travail dans un mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins de semaines</li> <li>• Congés fériés</li> </ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours de travail dans le mois	

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Pour la production électronique de rapports sur le *Nombre de bons de commande émis à l'intention de « fournisseur x »*, les systèmes d'information de l'organisme doivent être en mesure de produire des rapports sur le nombre de bons de commande émis chaque semaine à l'intention de chacun des fournisseurs. Le système d'information doit être en mesure de trier ces données par activité pour déterminer les *10 principaux fournisseurs*. Pour la plupart des systèmes d'information actuellement utilisés, cela exigerait la production de rapports personnalisés.

### Manuelles

Si les organismes étaient incapables de recueillir cette information dans leurs systèmes d'information, ils pourraient étudier la possibilité de demander à leurs fournisseurs de fournir le nombre de bons de commande émis. Cependant, la prudence est de mise pour cette démarche, car les fournisseurs utilisent probablement des méthodes différentes pour la production de rapports, ce qui entraînerait des divergences dans les données.

L'organisme peut également étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou de sélectionner une période de temps représentative (un jour, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données qui servira à faire une extrapolation pour le mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; il faut donc exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Une forte réduction du nombre de bons de commande par fournisseur peut se traduire par une réduction de la qualité du service aux clients, qui peut devenir inacceptable. En faisant le suivi des commandes urgentes et des ruptures de stock et de leurs causes, l'organisme peut établir des cibles appropriées pour ce paramètre.

Le système d'information d'un organisme et ses moyens technologiques auront une incidence sur sa capacité à atteindre la cible.

Chaque hôpital devrait évaluer les problèmes liés aux éléments suivants et tenter d'en réduire l'incidence :

- la capacité du système d'information de l'organisme à regrouper les demandes;
- la capacité du système d'information à gérer le regroupement des lignes relatives à l'achat d'articles stockés et d'articles non stockés sur un même bon de commande;
- la capacité de recevoir des livraisons avec de nombreuses lignes de bons de commande sur un même bordereau d'expédition.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

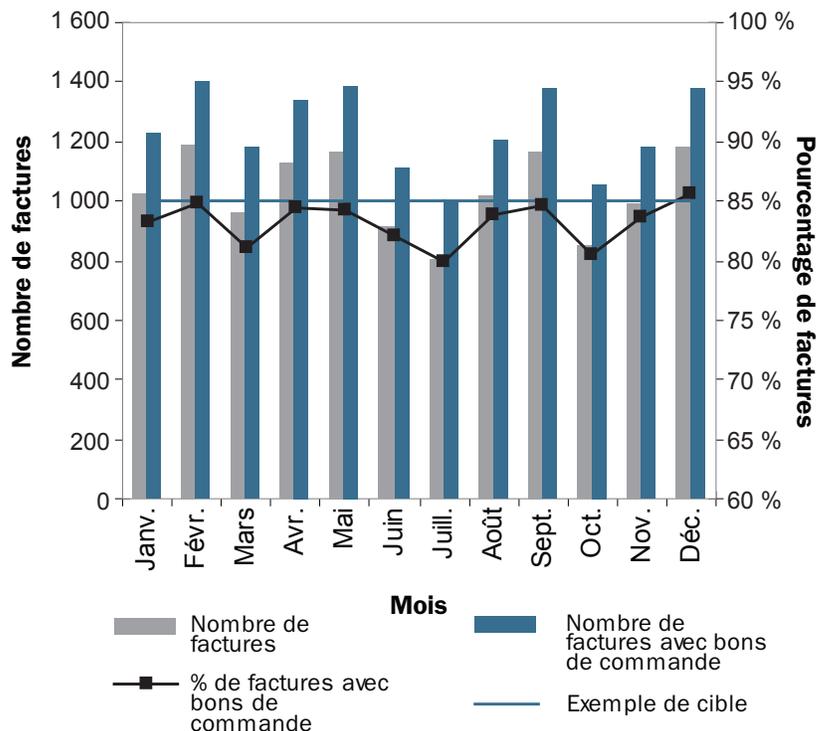
### Calcul :

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

### Cible :

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

### Pourcentage de factures avec bons de commande



# Contexte

## Justification

Les activités d'achat qui ne sont pas contrôlées par le service de la chaîne d'approvisionnement constituent souvent des achats inefficaces, associés à un coût et à des risques plus élevés pour l'organisme. En sont toutefois exclues les opérations de faible valeur effectuées par l'intermédiaire de méthodes de rechange établies. Les enjeux et les problèmes potentiels qui peuvent être liés au fait que des services gèrent leurs propres dépenses sans un savoir-faire suffisant en ce qui a trait à la chaîne d'approvisionnement comprennent :

- les achats indésirables ou les achats effectués sans contrat qui nuisent à la conformité avec les contrats et aux efforts d'uniformisation des produits, ce qui fait augmenter les coûts pour l'organisme;
- des risques pour la sécurité des patients – par exemple, si des commandes sont passées sans renseignements suffisants sur les licences relatives aux instruments, les rappels ou le suivi lié aux fiches signalétiques du fournisseur;
- les processus inefficaces et les taux d'erreurs élevés, qui ont une incidence en aval pour les services des comptes fournisseurs et de la réception, qui sont responsables de vérifier l'exactitude des factures et des reçus documentés non associés à un bon de commande pour le rapprochement;
- les pratiques commerciales manquant de professionnalisme ou contraires à l'éthique – par exemple des pots-de-vin de fournisseurs – si le service ignore ou ne respecte pas les politiques et les procédures d'achat et le code d'éthique de la chaîne d'approvisionnement.

L'élargissement du champ des biens et des services couverts par un bon de commande émis de façon centrale par le service de la chaîne d'approvisionnement favorisera les possibilités d'économies et de pratiques efficaces relatives aux processus dans l'ensemble de l'organisme.

## Avantages

### **Gérance financière**

Un contrôle accru des achats de biens et de services par la chaîne d'approvisionnement augmentera le pouvoir d'achat et l'uniformisation.

### **Efficacité du processus**

Le personnel des comptes fournisseurs consacrera moins de temps à obtenir des approbations et à vérifier les renseignements pour les factures non associées à un bon de commande de chacun des services. Cette activité exige beaucoup plus de temps que l'exécution d'un triple rapprochement avec le bon de commande et le bordereau de réception.

Des améliorations semblables peuvent être réalisées dans le service de la réception, puisque les renseignements relatifs à la livraison qui figurent sur un bordereau d'expédition non associé à un bon de commande peuvent parfois être inexacts ou puisque les renseignements sur le service qui sont habituellement indiqués sur le document de réception relatif à un article acheté avec un bon de commande peuvent être manquants.

### **Gestion des risques**

Le risque encouru par l'hôpital sera réduit par la centralisation et le renforcement du contrôle des dépenses assumé par des professionnels chevronnés de la chaîne d'approvisionnement. Le service de la chaîne d'approvisionnement devrait avoir mis en place des processus pour la gestion et le suivi des licences relatives aux instruments, des rappels et des fiches signalétiques du fournisseur, qui ont tous une incidence directe sur la sécurité des patients et des employés.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Planification axée sur la collaboration**

Le service de la chaîne d'approvisionnement doit travailler en collaboration avec ses clients pour comprendre leurs exigences et faire passer davantage de biens et de services sous son contrôle, ce qui réduira ainsi les dépenses non associées à des bons de commande.

### **Sourçage stratégique**

En réduisant le nombre de fournisseurs à l'aide d'analyses des volumes d'achats et des dépenses, les organismes peuvent se concentrer sur la sélection de fournisseurs stratégiques et sur le renforcement de leurs relations avec ces derniers. Pour que cette pratique soit efficace, les achats doivent être effectués au moyen de bons de commande et doivent être contrôlés de façon centrale par le service de la chaîne d'approvisionnement.

### Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)

En travaillant en collaboration, les services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes fournisseurs peuvent mettre en œuvre des processus pour réduire le nombre de factures reçues non associées à un bon de commande. Ce type de facteur permet au service des comptes fournisseurs de déterminer les services qui ne se conforment pas, et le service de la chaîne d'approvisionnement peut travailler avec ceux-ci en vue d'assumer la responsabilité de leurs achats.

### Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »

L'automatisation des processus d'approvisionnement améliore la convivialité pour les clients, ce qui favorisera la conformité de ceux-ci au processus standard d'émission des bons de commande et réduira les coûts de main-d'œuvre associés aux services des achats, de la réception et des comptes fournisseurs.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Établissement de cibles

Aucun membre du Groupe de travail ne fait actuellement le suivi de ce paramètre au sein de son organisme. Par conséquent, l'établissement d'une cible appropriée n'est pas possible à l'heure actuelle. Le Groupe de travail recommande que le paramètre soit passé en revue après six à douze mois, une fois une base de référence établie, pour déterminer une cible appropriée.

### Paramètres et normes connexes

#### Paramètres connexes :

- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 4.3 Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois
- 5.1 Pourcentage des factures payées avant échéance

#### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.2 Normes et processus de vérification
- 2.1 Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation
- 3.2 Stratégie des opérations de faible valeur

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul :

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de factures associées à un bon de commande	Inclure le nombre total de factures entrées dans le système des comptes fournisseurs dans une période d'un mois qui sont associées à un bon de commande correspondant <b>ET</b> pour les types de commandes et les catégories ci-dessous	Ne pas inclure les factures qui ne sont pas associées à un bon de commande <b>OU</b> les types de commandes ou les catégories ci-dessous
Nombre total de factures	Inclure le nombre total de factures entrées dans le système des comptes fournisseurs dans une période d'un mois (peu importe si elles sont associées ou non à un bon de commande) qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>· Bons de commande</li><li>· Autorisations de commandes-cadres</li></ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>· Articles stockés</li><li>· Articles non stockés</li><li>· Immobilisations</li><li>· Services</li></ul>	Ne pas inclure les factures qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>· Autorisations de commandes permanentes</li><li>· Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li></ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>· Pharmacie</li><li>· Aliments</li><li>· Déplacements</li><li>· Dépenses</li><li>· Avantages</li><li>· Produits spécialisés en consignation pour la recherche (p. ex., biobar)</li><li>· Services publics</li></ul>

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Module d'approvisionnement :

La plupart des systèmes de production de rapports financiers devraient permettre la production de rapports mensuels sur le *Nombre de factures associées à des bons de commande* et au *Nombre total de factures reçues*. Il pourrait être nécessaire de produire des rapports personnalisés.

#### Manuelles

S'il ne produit de rapport électronique, l'organisme peut étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, de sélectionner un échantillon représentatif ou d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

Si le personnel de la chaîne d'approvisionnement n'est pas en mesure d'absorber la charge de travail supplémentaire découlant des dépenses effectuées de façon indépendante sans bon de commande, les coûts et les avantages relatifs aux options suivantes devraient être pris en compte :

- examen de la charge de travail du service de la chaîne d'approvisionnement pour en évaluer la capacité disponible;
- établissement d'un ordre de priorités pour les catégories de dépenses et les commandes des services qui doivent être absorbées;
- introduction de nouvelles technologies pour l'automatisation des processus;
- mise en œuvre d'initiatives visant à gagner du temps, comme l'utilisation de cartes pour petits achats pour les opérations de faible valeur;
- demande de personnel supplémentaire pour aider à gérer la charge de travail.

Les organismes devraient passer en revue les dépenses de tous les services pour l'année antérieure afin de déterminer la valeur des dépenses non associées à un bon de commande qui ont été effectuées. Cette information aidera l'organisme à déterminer un ordre de priorités quant aux services dont les commandes devraient être absorbées par le service de la chaîne d'approvisionnement.

Les organismes peuvent hésiter à accroître les ressources de la chaîne d'approvisionnement pour une gestion centrale de toutes les activités d'achat. Le coût de ces ressources additionnelles devrait être comparé aux économies réalisées grâce aux pratiques efficaces, à l'amélioration des prix et à la réaffectation du temps des cliniciens pour les soins aux patients.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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

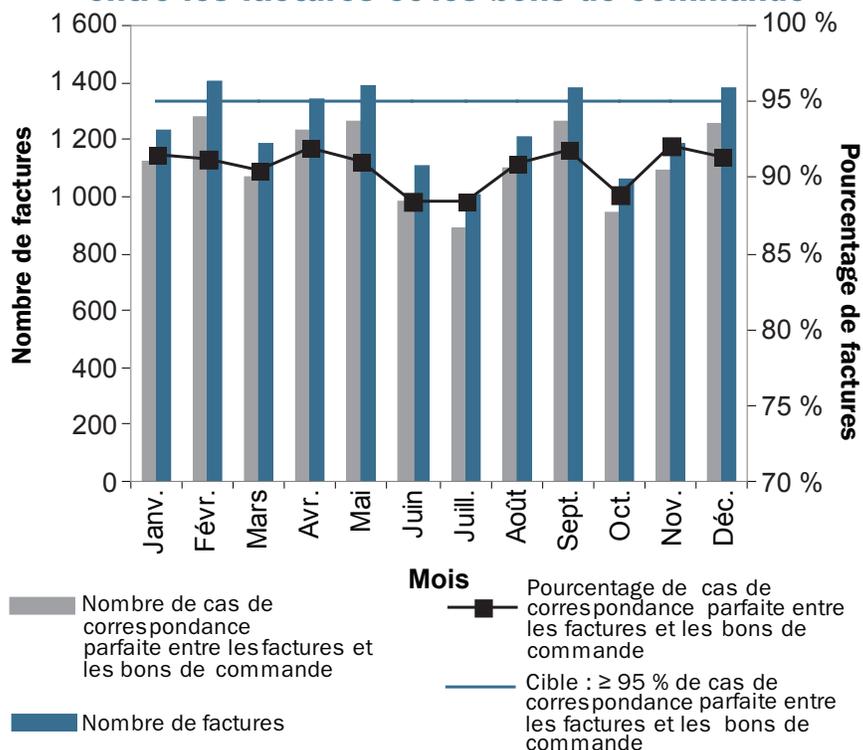
### Calcul :

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

### Cible :

≥ 95 % de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande

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



# Contexte

## Justification

Le triple rapprochement est un procédé qui consiste à faire correspondre chaque facture avec le bon de commande et le reçu qui y sont associés. Toute divergence entre les trois signifie qu'une erreur s'est produite, qu'elle doit faire l'objet d'une enquête et qu'elle doit être corrigée. La résolution d'une seule erreur peut exiger beaucoup de temps et être coûteuse. Dans la mesure où les organismes peuvent réduire ou éliminer les erreurs, ils peuvent rediriger leurs ressources vers des activités plus stratégiques.

Il y a de nombreuses causes d'erreurs qui entraînent des divergences dans les rapprochements, dont :

- les erreurs liées à l'entrée de données des parties suivantes :
  - le personnel de la chaîne d'approvisionnement, dans la création des bons de commande;
  - les fournisseurs, dans la création des bordereaux de marchandises ou des factures;
  - le personnel du service de la réception, dans l'entrée de données relatives à la réception; ou
  - le personnel des comptes fournisseurs, dans l'entrée de la facture dans le système;
- les erreurs liées au ramassage ou à l'expédition par le personnel du fournisseur;
- les erreurs de dénombrement par le personnel du service de la réception;
- les renseignements relatifs aux prix désuets, incorrects ou incomplets dans le fichier maître ou dans le système du fournisseur;
- la documentation incomplète/incorrecte des frais divers (p. ex., les frais de transport, l'encodage des taxes) sur les bons de commande.

## Avantages

### **Gérance financière**

L'accroissement du nombre de factures parfaites se traduira par des économies grâce à la réduction du nombre d'articles achetés à un prix incorrect. Le rapprochement de factures favorise également l'obtention de remises pour paiement hâtif consenties par les fournisseurs.

### **Efficacité du processus**

L'augmentation de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande créera des économies grâce à la réduction du temps consacré par le personnel de la chaîne d'approvisionnement et du service des comptes fournisseurs à la résolution d'erreurs.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Centre de l'excellence en matière de contrats**

Quand les contrats sont élaborés avec l'assistance d'une expertise centralisée en matière de contrats, un processus peut être mis en place pour veiller à ce que des prix et des frais divers adéquats soient automatiquement intégrés aux bons de commande.

### **Automatisation du processus de logistique**

L'automatisation de l'entrée de données et du traitement des livraisons améliorera l'exactitude des renseignements relatifs à la réception.

### **Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)**

L'établissement de solides relations et de communications régulières entre les services aide à résoudre rapidement tout problème et à en déterminer les causes fondamentales pour éviter qu'il ne se répète.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

La mise en œuvre de processus d'approvisionnement électroniques et automatisés pour les demandes, l'émission de bons de commande et le traitement des commandes réduit les erreurs potentielles liées à l'entrée de données. Les opérations de commerce électronique (échange de données informatisé/XML) permettent un transfert précis de l'information entre les organismes et les fournisseurs, et éliminent la nécessité d'entrer les données de nouveau, étape qui est une autre source d'erreurs potentielles.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Incidence du niveau de tolérance**

Le service des comptes fournisseurs établit habituellement un niveau de tolérance en ce qui concerne la divergence pour le rapprochement afin de réduire les efforts consacrés à la résolution d'erreurs de faible valeur. La cible variera selon les niveaux de tolérance établis par l'organisme. Pour que le paramètre soit établi et utilisé de façon efficace, les niveaux de tolérance standard doivent être déterminés de façon appropriée et faire l'objet d'un suivi attentif.

Habituellement, une valeur de divergence en pourcentage et une valeur de divergence en dollars sont établies pour les niveaux de tolérance. Les niveaux de tolérance sont parfois déterminés par catégorie ou par type d'achat. Par exemple, pour les commandes ponctuelles d'articles non stockés, le niveau de tolérance pourrait être de 25 \$ ou de 5 pour cent mais pour un article stocké sous contrat, le niveau de tolérance pourrait être de zéro.

Chaque organisme devrait établir un niveau de tolérance qui équilibre le risque par rapport au coût de gestion.

- Si les niveaux de tolérance sont trop généreux, le pourcentage de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande sera amélioré, mais l'organisme ne profitera pas de certaines économies.
- À l'inverse, si les niveaux de tolérance sont trop stricts, l'organisme évitera de payer des factures incorrectes, mais le temps et les coûts liés à la résolution des problèmes pourraient être plus importants que les économies réalisées.

Le Groupe de travail recommande que le paramètre soit passé en revue après six à douze mois après l'établissement d'une base de référence, pour réévaluer la cible et faire des recommandations pour les niveaux de tolérance afin de permettre la comparaison entre les organismes.

### **Possibilités futures**

Il est important que les niveaux de tolérance existants soient passés en revue et mis à jour régulièrement.

### **Incidence d'autres paramètres**

Plus le niveau moyen de lignes par bon de commande est élevé, plus il est difficile d'obtenir une correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande. Les initiatives visant à améliorer le paramètre 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande peuvent avoir une incidence négative sur ce paramètre. Les cibles doivent être prises en compte en parallèle pour les deux paramètres.

## Paramètres et normes connexes

### **Paramètres connexes :**

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande
- 5.1 Pourcentage des factures payées avant échéance

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 2.1 Fonctions distinctes d'approbation et d'autorisation
- 3.1 Base de données sur les contrats
- 4.2 Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

## Adoption

### **Paramètres relatifs au calcul**

#### **Calcul**

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de cas de correspondance parfaite	Inclure pour une période d'un mois tous les bons de commande pour lesquels le triple rapprochement correspond aux niveaux de tolérance déterminés par l'organisme (pour obtenir des conseils sur ce sujet, voir Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles) <b>ET</b> pour les types de commandes et de catégories ci-dessous	Ne pas inclure les factures associées à des prix, à des quantités, à des charges diverses et à des divergences relatives aux taxes qui dépassent les niveaux de tolérance <b>OU</b> les types de commandes et les catégories ci-dessous
Nombre total de factures	Inclure toutes les factures associées à un bon de commande qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	Ne pas inclure les factures qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commande suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factures non associées à des bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

## Sources de données possibles

### Module d'approvisionnement :

La plupart des systèmes de production de rapports financiers fournissent le *Nombre total de factures* reçues par un organisme.

Certains systèmes de production de rapports financiers peuvent faire le suivi des données sur le nombre d'exceptions relatif au triple rapprochement, qu'il est possible de soustraire du *Nombre total de factures* pour déterminer le *Nombre de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande*.

### Manuelles

Si l'organisme n'est pas en mesure de produire un rapport par des moyens électroniques, il peut étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, sélectionner un échantillon représentatif ou utiliser une méthode de rentrée de données tout au long du mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui équilibre le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

## Difficultés d'adoption

Défis
Les organismes peuvent être tentés d'augmenter les niveaux de tolérance pour les exceptions relatives au rapprochement des factures afin d'atteindre les cibles. Cette mesure entraînerait des risques inutiles pour l'organisme. Pour favoriser la cohérence dans l'ensemble de la province, des niveaux de tolérance standard pourraient être recommandés à une date ultérieure en ce qui touche ce paramètre.
Le personnel des comptes fournisseurs peut considérer les divergences dans les factures comme des échecs du service de la chaîne d'approvisionnement. Le service des comptes fournisseurs devrait être encouragé à participer à l'initiative d'amélioration. L'engagement et le soutien de la haute direction peuvent être nécessaires à une adoption au-delà des limites courantes des services.
Les organismes qui émettent un grand nombre d'achats à coût nul auront de la difficulté à atteindre les cibles; ils devraient évaluer les raisons liées à l'émission de ces types de commandes et étudier la possibilité d'adopter des méthodes de rechange.
Pour obtenir de bons résultats pour ce paramètre, il est essentiel que le fichier maître soit nettoyé et ensuite entretenu de façon appropriée afin que tous les renseignements sur les produits, les fournisseurs et les contrats de même que les codes de taxes soient à jour.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## Paramètre 3.8 : Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur

### Objectif :

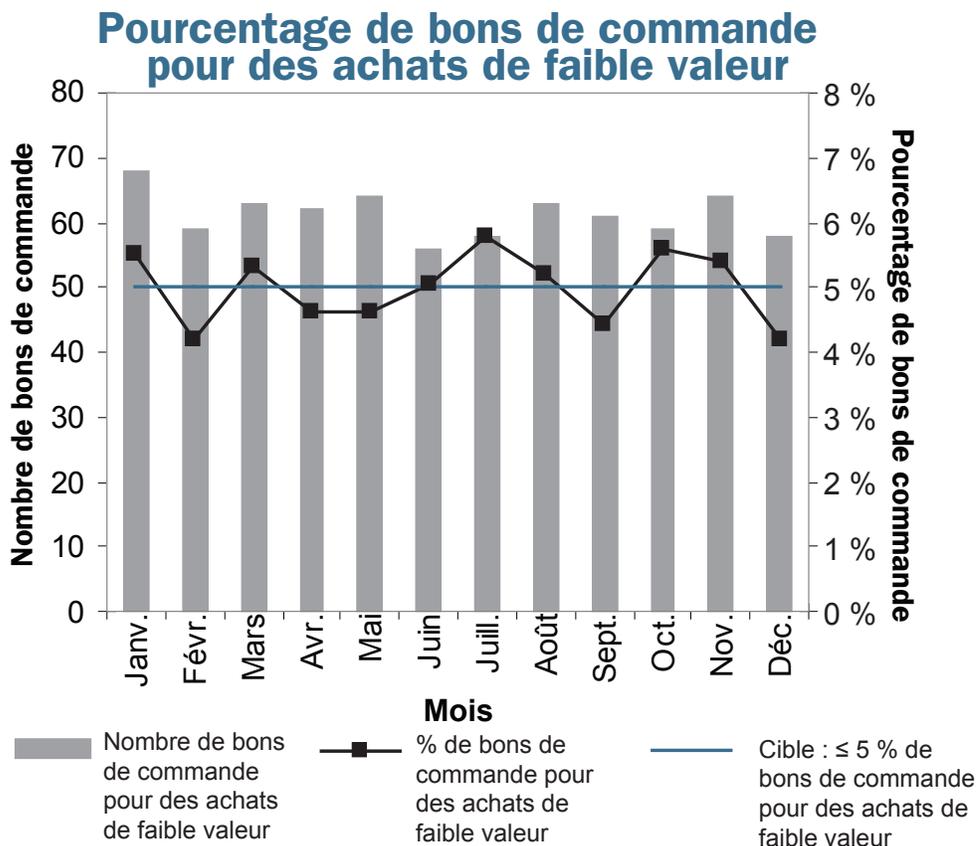
Utiliser davantage de méthodes de recharge simples pour les achats de faible valeur

### Calcul :

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

### Cible :

≤ 5 % bons de commande pour des achats de faible valeur



# Contexte

## Justification

L'utilisation de méthodes de rechange pour la passation de commandes de faible valeur réduira le nombre de bons de commande émis par le service de la chaîne d'approvisionnement pour ce type d'achat. Les commandes de faible valeur sont généralement associées à peu de risques et exigent moins de contrôle par le service de la chaîne d'approvisionnement. Le service de la chaîne d'approvisionnement devrait conserver un contrôle centralisé du processus pour les commandes de faible valeur, mais la passation des commandes peut être décentralisée et faite directement par les clients. L'efficacité en est améliorée et la charge de travail, réduite pour le personnel des services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes fournisseurs.

## Avantages

### **Gérance financière**

La réduction du nombre de bons de commande à l'aide de méthodes de rechange pour les commandes de faible valeur se traduit par des économies pour l'organisme grâce à :

- l'établissement de contrats système avec des prix plus favorables pour les articles de faible valeur;
- la réduction des coûts de traitement relatifs aux bons de commande;
- la réduction des coûts encourus par les fournisseurs pour le traitement des bons de commande, ce qui donne à l'organisme la possibilité de partager les économies réalisées par le fournisseur en négociant des accords de partenariat partagés dans les contrats conclus avec les fournisseurs.

### **Efficacité du processus**

La diminution du nombre de bons de commande se traduira par une réduction de la charge de travail pour :

- l'émission de bons de commande par le personnel de la chaîne d'approvisionnement;
- le traitement des bons de commande, la livraison des articles et l'émission de factures par les fournisseurs;
- le traitement des bordereaux d'expédition et l'entrée de renseignements d'en-tête par le personnel chargé de la réception des articles;
- le personnel des comptes fournisseurs, qui aura à traiter moins de bons de commande.

### **Relations avec les fournisseurs**

Le fait d'entretenir de solides relations avec les fournisseurs et de promouvoir les communications et la collaboration avec eux facilitera l'établissement de méthodes de rechange favorables pour l'organisme et pour le fournisseur en ce qui a trait à la passation de commandes de faible valeur.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Définition de la stratégie d'acquisition**

Le fait d'établir des méthodes d'achat appropriées pour les articles de faible valeur auxquels sont associés de faibles risques permettra au personnel des services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes fournisseurs de se concentrer davantage sur les activités d'une plus grande importance stratégique liées à des achats auxquels sont associés des risques plus élevés.

### **Sourçage stratégique**

La réduction du nombre de fournisseurs et l'uniformisation des produits favorisent le regroupement des commandes auprès d'un nombre réduit de fournisseurs et permettent une réduction du nombre de commandes de faible valeur d'une seule ligne.

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

La négociation de contrats dans l'ensemble de l'organisme ou « contrats système » pour les articles de faible valeur, comme le papier et les fournitures de bureau, est un outil pratique pour la réduction du nombre de bons de commande de faible valeur. Les modalités des contrats devraient comprendre des prix favorables et permettre aux clients de passer directement des commandes auprès du fournisseur. Le fournisseur envoie périodiquement une facture récapitulative pour tous les achats faits par l'organisme pendant cette période. Ainsi, le nombre de bons de commande émis est considérablement réduit, grâce à la passation directe de commandes, de même que le nombre de factures reçues et traitées, grâce au regroupement des commandes sur une seule facture récapitulative.

### **Cartes pour petits achats**

La distribution de cartes pour petits achats aux services qui ont fréquemment des besoins ponctuels pour des articles de faible valeur réduira considérablement le nombre de bons de commande de faible valeur émis par l'organisme et le nombre de factures correspondantes à traiter.

### **Direction stratégique de la GICA**

Les politiques touchant l'ensemble de l'organisme, comme la mise en œuvre de contrats système et la distribution de cartes pour petits achats, exigent le soutien de la haute direction afin d'être adoptées de façon universelle et d'atteindre les résultats escomptés.

## **Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles**

### **Établissement de cibles**

La cible de < 5 pour cent pour ce paramètre est fondée sur l'hypothèse que les organismes mettront en œuvre diverses solutions appropriées, comme les cartes pour petits achats et les contrats système, afin de réduire le nombre de bons de commande associés aux articles de faible valeur.

### **Incidence des autres paramètres**

Les initiatives qui visent à réduire le nombre d'opérations de faible valeur diminueront le nombre global de bons de commande. Cela aura une incidence positive sur divers autres paramètres, dont 3.1 Nombre de bons de commande en un mois, 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande et, potentiellement, 3.5 Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois.

## **Paramètres et normes connexes**

### **Paramètres connexes :**

- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 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
- 4.4 Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.2 Normes et processus de vérification
- 3.2 Stratégie des opérations de faible valeur

# **Adoption**

## **Paramètres relatifs au calcul**

### **Calcul**

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de bons de commande pour des achats de faible valeur	Inclure tous les bons de commande de faible valeur : c'est-à-dire que le montant total du bon de commande est de moins de 100 \$ avant les taxes et les frais supplémentaires <b>ET</b> pour les types de commandes et de catégories ci-dessous	Ne pas inclure les bons de commande dont la valeur totalise plus de 100 \$ avant les taxes et les frais supplémentaires <b>OU</b> les types de commandes et de catégories ci-dessous
Nombre de bons de commande	Inclure toutes les commandes passées auprès des fournisseurs dans une période d'un mois qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Les systèmes d'information dans la plupart des hôpitaux ne permettent pas de produire des rapports standard pour le *Nombre de bons de commande pour des achats de faible valeur*. Il pourrait s'avérer nécessaire de produire des rapports personnalisés. Les fournisseurs de commerce électronique peuvent être en mesure de fournir des données sur la valeur des bons de commande envoyés par voie électronique.

Le *Nombre de bons de commande* ferait l'objet d'un suivi automatique par le système d'approvisionnement électronique de l'organisme de soins de santé et pourrait être récupéré dans les rapports de fin de mois. Certains systèmes peuvent être incapables de répartir les données dans les catégories précisées.

#### Manuelles

S'il n'est pas possible de produire des rapports de façon électronique, l'organisme peut étudier la possibilité d'effectuer un dénombrement manuel, de sélectionner un échantillon représentatif ou d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

Les solutions de rechange pour les opérations de faible valeur pourraient être mal utilisées si elles ne faisaient pas l'objet d'un contrôle adéquat. Il est essentiel que des mesures de contrôle appropriées soient établies, qu'une formation soit offerte aux utilisateurs et que des vérifications périodiques soient effectuées afin d'assurer le respect des politiques et des procédures. Même si un nombre réduit de ressources est nécessaire pour l'émission du nombre des bons de commande, il faudra en affecter pour gérer les solutions de rechange et s'assurer que ces méthodes ne sont pas utilisées incorrectement. Pour obtenir des recommandations, voir la norme 3.2 Stratégie des opérations de faible valeur.

Pour faire en sorte que les mesures relatives aux opérations de faible valeur adoptées par l'organisme soient associées à des mesures de contrôle appropriées, il faut veiller à ce que les vérificateurs du service des finances participent activement aux initiatives pour fournir des conseils.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

# 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

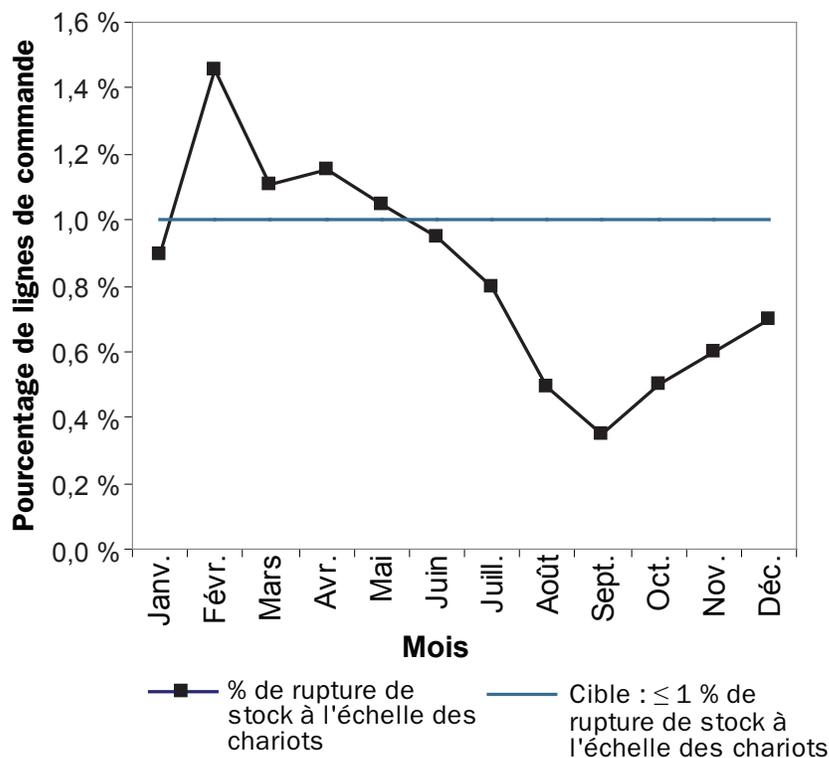
## Calcul :

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

## Cible :

≤ 1 % de taux de rupture de stock

## Rupture de stock à l'échelle des chariots



# Contexte

## Justification

Les ruptures de stock constituent le plus grand échec en ce qui a trait à la prestation de services. Si les fournitures ne sont pas disponibles quand elles sont requises, la sûreté des patients et les soins qui leur sont prodigués peuvent être mis en péril. Les ruptures de stock se produisent pour diverses raisons, dont :

- les commandes en souffrance et les problèmes relatifs à la livraison par les fournisseurs;
- les augmentations subites et importantes de l'utilisation de fournitures;
- la demande inégale de la part des services clients;
- les paramètres de réapprovisionnement inexacts.

Les étapes suivantes aideront à maintenir un approvisionnement ininterrompu en stocks :

- l'évaluation régulière du niveau objectif de service et des calendriers de réapprovisionnement;
- le suivi du nombre d'occurrences de ruptures de stock aux points d'utilisation;
- l'exécution d'analyses des causes fondamentales pour déterminer les raisons qui sous-tendent les échecs relatifs à la prestation des services;
- la mise en œuvre d'améliorations recommandées.

Le suivi continu du nombre d'occurrences de ruptures de stock et de leurs causes, plutôt que le fait de se fier à des anecdotes, permet au service de la chaîne d'approvisionnement de démontrer aux clients son rendement en matière de qualité de service.

## Avantages

### **Soins aux patients**

Pour que la cible en matière de taux de rupture de stock soit atteinte, les bons produits doivent être disponibles au bon endroit au moment où ils sont nécessaires pour fournir les meilleurs soins possibles aux patients.

### **Efficacité du processus**

Grâce à des initiatives d'amélioration de la gestion des quotas relatifs aux chariots et des processus de planification ainsi qu'à l'uniformisation des produits, le nombre de bons de commande traités sera réduit, tout comme le nombre de commandes urgentes.

### **Service à la clientèle**

Le suivi des taux de rupture de stock aux points d'utilisation soutient les efforts d'amélioration continue dans des domaines comme les communications avec les clients à propos des changements relatifs aux exigences et de la planification de la demande, de pair avec des évaluations périodiques pour déterminer les quotas optimaux relatifs aux chariots. Si le suivi révèle une hausse des taux de ruptures de stock, une analyse des causes fondamentales doit être effectuée immédiatement et la fréquence de la production de rapports doit être augmentée jusqu'à ce que le problème soit résolu.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Gestion de la demande**

Une pleine compréhension des exigences d'un organisme en ce qui a trait à la demande se traduira par une amélioration du service à l'échelle des chariots et par une augmentation de la satisfaction de la clientèle.

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

La réduction de la variété de fournitures libère de l'espace, ce qui permet de stocker des quantités optimales d'articles uniformisés à l'échelle du chariot, ainsi que de libérer de l'espace sur les étagères pouvant être affecté à d'autres fins.

### **Gestion des relations avec les fournisseurs**

L'entretien de solides relations avec les fournisseurs stratégiques favorise un rendement plus fiable et une réduction du nombre de commandes en souffrance, ce qui permet au service de la chaîne d'approvisionnement de répondre plus efficacement aux besoins de leurs clients en matière d'approvisionnement.

### **Codage par code à barres/balayage**

L'utilisation d'un système électronique de collecte des données permet au service de la chaîne d'approvisionnement d'effectuer un suivi plus efficace et plus précis de l'utilisation des produits à l'échelle du chariot.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Établissement de cibles

Il est difficile de faire le suivi de ce paramètre. Les membres du groupe de travail qui le mesurent utilisent diverses méthodes différentes. Par conséquent, le groupe recommande qu'un examen soit effectué dans six à douze mois pour perfectionner les niveaux cibles et confirmer la définition et la méthode de collecte des données.

### Fréquence de la production de rapports

La fréquence de la production de rapports doit être planifiée en fonction du degré de satisfaction de la clientèle. Si le nombre de plaintes des clients est élevé ou si le suivi révèle des taux de ruptures de stock élevés, l'organisme devrait étudier la possibilité de produire des rapports sur une base hebdomadaire (ou plus fréquemment) jusqu'à ce que la cause fondamentale ait été déterminée et que le problème ait été résolu.

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.2 Délai d'exécution des achats
- 2.2 Rotation des stocks en un mois
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients
- 5.2 Rendement des fournisseurs

### Normes connexes :

- 2.2 Politique relative aux stocks
- 4.1 Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de lignes commandées associées à une rupture de stock au point d'utilisation	Inclure le nombre de lignes commandées qui correspondent à tous les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Commandes au point d'utilisation ou à l'échelle du chariot initiées par l'intermédiaire d'un système de gestion des quotas</li><li>• Commandes de produits dont les stocks sont à zéro au point d'utilisation</li><li>• Pour des articles stockés</li></ul>	Ne pas inclure les commandes pour des produits dont il reste un ou plusieurs exemplaires au point d'utilisation ou pour les types de commandes ou les catégories ci-dessous
Nombre de lignes commandées au point d'utilisation	Inclure toutes les lignes commandées au point d'utilisation initiées par l'intermédiaire d'un système de gestion des quotas pour les articles stockés	Ne pas inclure les commandes qui correspondent aux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Commandes ponctuelles</li><li>• Demande du service pour les articles stockés</li><li>• Demandes relatives à des bons de commande</li></ul> <b>OU</b> aux catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles non stockés</li><li>• Immobilisations</li><li>• Services</li><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>

## Classement de l'accessibilité des données

DIFFICILE – Les données n'existent pas et sont difficiles à obtenir

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Modules de gestion des stocks ou des chariots :

Les systèmes d'information de nombreux hôpitaux assurent le suivi du *Nombre total de lignes commandées aux points d'utilisation*, mais ne font pas le suivi des occurrences de ruptures de stock pour déterminer le *Nombre de lignes commandées associées à une rupture de stock au point d'utilisation*. C'est parce que le service de la chaîne d'approvisionnement passe en charge les articles quand ils sont livrés aux points d'utilisation, sans faire le suivi de leur utilisation. Pour déterminer le *Nombre de lignes commandées associées à une rupture de stock au point d'utilisation*, il faudrait que le système d'information compare les quantités commandées avec le niveau objectif de service pour cet article. Quand la quantité commandée équivaut au niveau objectif de service, une rupture de stock s'est produite.

Dans le cas des hôpitaux dotés de systèmes de stockage fermé à clé au point d'utilisation, pour lesquels les utilisateurs doivent indiquer les articles retirés des stocks, les ruptures de stock sont communiquées automatiquement au service de la chaîne d'approvisionnement à des fins de suivi. L'organisme pourrait, par cette mesure, déterminer le *Nombre de lignes commandées associées à une rupture de stock au point d'utilisation*.

#### Manuelles

Si l'hôpital ne dispose d'aucun moyen électronique pour faire le suivi des ruptures de stock, il devra recueillir les données manuellement. Cependant, il serait très difficile d'assurer le suivi de ce paramètre pour de nombreux organismes, en raison du grand nombre de bons de commande émis au point d'utilisation et du nombre élevé de lignes par bon de commande. L'organisme pourrait sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données afin de mesurer le rendement relatif au taux d'exécution pour les services critiques.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

La volonté d'éviter les ruptures de stock pour atteindre cette cible peut entraîner des augmentations excessives du niveau objectif de service, ce qui peut mener à un encombrement des services des hôpitaux et à des niveaux de stock inférieurs à la quantité optimale. Les organismes devraient effectuer des examens périodiques de l'utilisation de chaque article et ajuster les niveaux cibles de service et les calendriers de réapprovisionnement selon les besoins pour maintenir des niveaux cibles de service optimaux.

Il est important de donner aux clients la possibilité de contribuer à l'élaboration de la méthode de production de rapports pour faire en sorte qu'ils la perçoivent comme exacte, crédible et représentative.

Pour calculer ce paramètre avec exactitude, les organismes doivent inclure dans le dénombrement relatif à la rupture de stock le nombre d'occurrences où les stocks sont immédiatement transférés d'un secteur à un autre en réponse à une rupture de stock.

Bien que les données puissent être difficiles à recueillir, il s'agit d'une mesure très importante pour déterminer si le service de la chaîne d'approvisionnement répond aux besoins de base de la clientèle. Les organismes devraient étudier la possibilité d'effectuer une mesure périodique du rendement dans les services critiques.

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

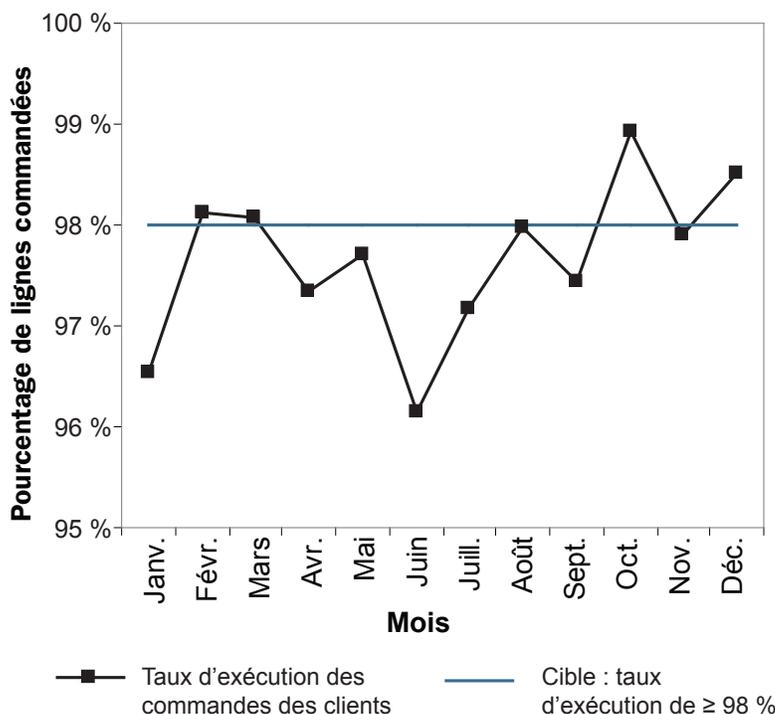
## Calcul :

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

## Cible :

Taux d'exécution de  $\geq 98 \%$

## Taux d'exécution des commandes des clients



# Contexte

## Justification

Le service de la chaîne d'approvisionnement dans les organismes de soins de santé joue un rôle clé dans la prestation des soins aux patients. À l'échelle du chariot ou du point d'utilisation, le service de la chaîne d'approvisionnement doit atteindre un degré élevé de fiabilité et de précision en effectuant un suivi exhaustif de son rendement au chapitre du taux d'exécution des commandes, et en améliorant constamment ses processus et ses technologies. Le suivi du taux d'exécution des commandes permet de déceler rapidement les problèmes liés à la prestation de services et d'analyser les causes fondamentales pour résoudre les problèmes.

## Avantages

### **Soins aux patients**

Des taux d'exécution élevés font en sorte que les clients de la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire les médecins, le personnel infirmier et les services non cliniques) ont accès au bon produit au bon moment. Cela contribue directement à leur rendement et a une incidence sur la qualité des soins aux patients que fournit l'organisme de soins de santé.

### **Efficacité du processus**

Une meilleure planification des stocks internes, l'optimisation des quotas à l'échelle des chariots et l'uniformisation des produits se traduisent par une efficacité accrue des processus par l'intermédiaire de la réduction du nombre d'opérations d'approvisionnement, particulièrement en ce qui a trait au nombre de commandes urgentes.

### **Service à la clientèle**

Le suivi et l'amélioration des taux d'exécution des commandes se traduisent par une amélioration du service offert aux clients grâce à une meilleure planification de la demande, à des communications rehaussées avec les clients en ce qui a trait aux exigences changeantes et à une compréhension accrue des besoins des clients en matière d'approvisionnement.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Gestion de la demande**

La pleine compréhension des exigences d'un organisme en ce qui a trait aux articles stockés et aux articles non stockés aide à réduire les ruptures de stock et à améliorer la qualité du service.

### **Planification axée sur la collaboration**

En ce qui touche les changements relatifs aux exigences, la communication immédiate dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, du client jusqu'au fournisseur, favorise une meilleure compréhension, des délais d'exécution plus courts et une amélioration de la satisfaction de la clientèle.

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

La réduction de la variété des produits encourage de plus gros volumes d'achats, ce qui se traduit par une simplification de la gestion des stocks et des données et par une réduction des risques de ruptures de stock.

### **Codage par code à barres/balayage**

Le balayage des codes à barres et les systèmes de gestion des stocks aux points d'utilisation améliorent le service à la clientèle, car ils permettent un suivi plus étroit des niveaux de stock et une amélioration de la gestion des quotas.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Un certain nombre d'hôpitaux et de fournisseurs tiers ont déjà commencé à mesurer les taux d'exécution des commandes. Les membres du Groupe de travail qui mesurent les taux d'exécution des commandes enregistrent en moyenne un taux d'exécution des commandes d'un peu plus de 98 pour cent. Par conséquent, le groupe a établi un taux d'exécution minimal de 98 pour cent comme cible initiale pour ce paramètre, et de 98,5 pour cent comme cible future.

### Fréquence de la production de rapports

Ce paramètre devrait faire l'objet d'un suivi régulier et, si des taux d'exécution des commandes peu élevés sont détectés, une analyse des causes fondamentales devrait être exécutée immédiatement et les taux d'exécution devraient faire l'objet d'un suivi attentif jusqu'à ce que le problème soit résolu.

### Paramètres et normes connexes

#### Paramètres connexes :

- 1.2 Délai d'exécution des achats
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 5.2 Rendement des fournisseurs

#### Normes connexes :

- 2.2 Politique relative aux stocks
- 4.1 Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de lignes qui ont fait l'objet d'un réapprovisionnement aux points d'utilisation	Inclure le nombre de lignes de commandes totalement exécutées	Ne pas inclure : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les commandes partiellement exécutées</li><li>• Articles incorrects/substitutions</li><li>• Expéditions de lignes de commandes en souffrance</li></ul>
Nombre total de lignes commandées au point d'utilisation	Inclure toutes les lignes commandées au point d'utilisation initiées par l'intermédiaire d'un système de gestion des quotas pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les articles stockés</li></ul>	Ne pas inclure les commandes qui correspondent aux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Commandes ponctuelles</li><li>• Demande du service pour les articles stockés</li><li>• Demandes relatives à des bons de commande</li></ul> <b>OU</b> aux catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles non stockés</li><li>• Immobilisations</li><li>• Services</li><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>

### Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

## Sources de données possibles

### Électroniques

Modules de gestion des stocks ou des chariots :

De nombreux systèmes d'information font le suivi du *Nombre de lignes qui ont fait l'objet d'un réapprovisionnement aux points d'utilisation* et du *Nombre total de lignes commandées aux points d'utilisation* par l'intermédiaire de leurs modules de gestion des chariots et des stocks et peuvent récupérer les données dans les rapports standard de fin de mois.

Si les données ne sont pas disponibles dans un rapport standard ou si la méthode de calcul fournie est différente de la méthode décrite dans le présent document, il est habituellement possible de récupérer les données en programmant un rapport personnalisé.

### Manuelles

Dans de nombreux organismes, il pourrait être difficile de faire le suivi manuel de ce paramètre en raison du grand nombre de commandes aux points d'utilisation et de lignes par bon de commande. Si l'organisme ne peut produire de rapport électronique, il pourrait étudier la possibilité d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou de sélectionner une période de temps représentative (un jour, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données qui servira à faire une extrapolation pour le mois. Les organismes pourraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Si les données ne sont pas disponibles dans les systèmes d'information actuels et si les ressources ne permettent pas d'effectuer des mesures manuelles complètes, l'organisme pourrait étudier la possibilité d'effectuer périodiquement une mesure manuelle du rendement en matière de taux d'exécution des commandes dans les services critiques.

Dans les hôpitaux qui utilisent des entrepôts externes, les cycles de réapprovisionnement ont tendance à être plus longs que dans les hôpitaux qui possèdent des installations sur place. Pour les organismes dotés d'entrepôts externes, le suivi des occurrences de rupture de stock, plutôt que le suivi des taux d'exécution, peut fournir une meilleure mesure du rendement du service de la chaîne d'approvisionnement, car les taux d'exécution peuvent être influencés par le rendement de l'entrepôt en ce qui a trait au traitement des commandes.

Les délais d'exécution sont utilisés dans l'évaluation du service à la clientèle et sont importants dans le maintien de bonnes relations avec la clientèle. Il est donc important de susciter la participation des clients dans l'élaboration de la méthode de production de rapports afin que ceux-ci la considèrent comme étant exacte, crédible et représentative.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## Paramètre 4.3 : Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois

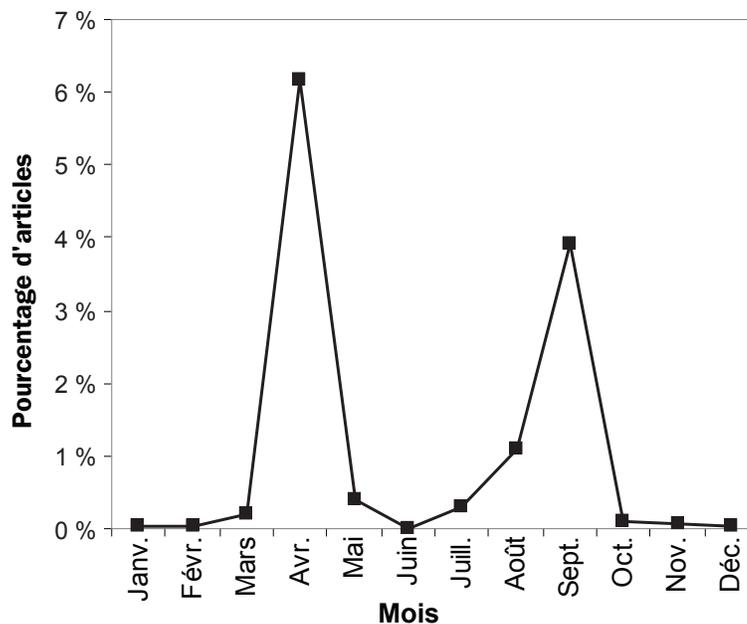
### Objectif :

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

### Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître



# Contexte

## Justification

L'établissement d'un fichier maître exhaustif et à jour est essentiel à la gestion des produits fréquemment commandés et à la production des rapports sur les statistiques d'utilisation. D'après les pratiques gagnantes, il est possible de maximiser les pratiques efficaces et les économies en veillant à ce que le fichier maître contienne tous les articles fréquemment commandés. La centralisation de cette information favorise une meilleure gestion des contrats et rehausse la convivialité pour les clients, ce qui favorise le respect des obligations contractuelles.

## Avantages

### **Service à la clientèle**

Le maintien d'un fichier maître précis doté d'une nomenclature claire et cohérente indiquant tous les articles fréquemment commandés se traduiront par la création d'une base de données exhaustive qui 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, car le personnel a accès à des renseignements centralisés et exacts sur les produits et sur les contrats.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Élaboration des DDP (demandes de proposition) et gestion de la conformité**

L'établissement de politiques pour l'élaboration des DDP et la limitation du nombre de fournisseurs non liés par un contrat se traduisent par une amélioration des renseignements relatifs aux commandes de produits et un respect accru des obligations contractuelles.

### **Centre de l'excellence en matière de contrats**

Les activités de gestion centralisée des contrats facilitent l'élaboration de contrats pour les nouveaux produits ajoutés au fichier maître, ce qui fournit une source de données exhaustives sur les prix et sur les contrats.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Les cibles seront établies de façon individuelle par les organismes, car le pourcentage approprié de nouveaux articles qui doivent être ajoutés dépend de plusieurs facteurs, dont :

- la taille et la portée de l'organisme;
- l'étape où en sont rendues les initiatives actuelles en matière de centralisation, d'uniformisation et de sourcing stratégique;
- les critères pour l'ajout d'articles;
- la fonctionnalité du système de TI.

Ce paramètre est utile, car il aide chacun des hôpitaux à atteindre ses cibles internes, mais il est difficilement comparable entre les divers organismes. Avant l'adoption de ce paramètre, les organismes doivent colliger des données sur une période de six à douze mois et ensuite établir des buts appropriés en fonction des initiatives d'amélioration actuelles.

### **Facteur d'ajustement**

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant la comparaison difficile. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 3.6 Pourcentage de factures avec bons de commande

### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 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

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre total d'articles ajoutés	Inclure le nombre de nouveaux articles ajoutés au fichier maître pour les : <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles stockés</li><li>• Articles non stockés</li><li>• Immobilisations</li><li>• Services</li></ul>	Ne pas inclure le nombre de nouveaux articles ajoutés au fichier maître pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>
Nombre total d'articles au début	Inclure le nombre d'articles dans le fichier maître au début du mois pour les catégories ci-dessus	Ne pas inclure les articles qui ne figurent pas dans le fichier maître <b>OU</b> les articles dans le fichier maître au début du mois pour les catégories ci-dessus
Nombre de jours de travail dans le mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"><li>• Fins de semaines</li><li>• Congés fériés</li></ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours de travail dans le mois	

### Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Modules d'approvisionnement et d'inventaire :

De nombreux systèmes d'information de la chaîne d'approvisionnement génèrent de nouveaux numéros séquentiels quand des articles sont ajoutés. Dans ce cas, il est possible de calculer le *Nombre total d'articles ajoutés* en soustrayant le numéro d'identification pour le dernier article dans le fichier maître au début du mois du numéro d'identification du dernier article dans le fichier maître à la fin du mois. Pour établir le *Nombre total d'articles au début*, il peut s'avérer nécessaire de produire un rapport personnalisé pour déterminer le nombre d'articles supprimés au début du mois.

Plusieurs hôpitaux réutilisent les numéros; le Groupe de travail décourage fortement cette pratique, car elle entraîne la perte de l'historique pour les plus anciens articles, en plus de nuire à la mesure de ce paramètre.

### Manuelles

Si l'organisme n'est pas en mesure de produire de rapport personnalisé, il pourrait effectuer une comparaison manuelle du fichier maître au début et à la fin du mois pour calculer ce paramètre.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; il faut donc exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Les organismes sont souvent dépourvus de processus et de responsabilités définies au chapitre du fichier maître. Les mesures de contrôle inadéquates relatives à l'ajout d'articles pourraient se traduire par des doublons et par la présence d'articles désuets, ce qui pourrait nuire au respect des obligations contractuelles. Il est important d'appliquer une politique et des processus exhaustifs en matière de gestion du fichier maître, y compris l'inclusion d'une nomenclature uniformisée pour les articles et des responsabilités définies pour la restriction de l'accès au fichier maître, avant d'apporter des améliorations à ce paramètre.

Certains organismes peuvent avoir de la difficulté à exclure les articles des catégories « Aliments » et « Pharmacie » s'ils sont maintenus dans le même système. Si possible, les numéros devraient être ajustés manuellement; autrement, les organismes devraient documenter les divergences qui en résulteraient.

De nombreux hôpitaux réutilisent les numéros d'identification des produits, ce qui entraîne une perte de l'historique pour les articles plus anciens. Cette procédure devrait être abandonnée pour faire en sorte que le fichier maître soit exact et contienne toutes les données relatives à l'utilisation des produits.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## Paramètre 4.4 : Pourcentage des articles supprimés du fichier maître en un mois

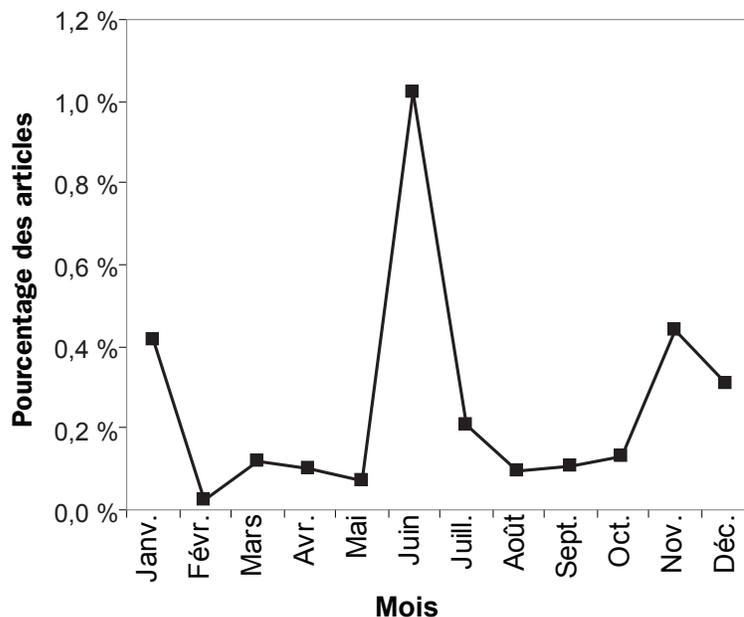
### Objectif :

Rationaliser les produits, les services et les fournisseurs afin de réduire les doublons 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

### Pourcentage des articles supprimés du fichier maître



# Contexte

## Justification

Le maintien d'un fichier maître exhaustif et à jour est essentiel à la gestion des produits fréquemment commandés ainsi qu'au suivi des statistiques relatives à l'utilisation et à la production de rapports sur ce sujet. Les données sur l'utilisation sont essentielles au maintien des efforts d'uniformisation des produits et à l'amélioration de la gestion des contrats.

## Avantages

### **Efficacité du processus**

La gestion de la base de données entraîne une efficacité accrue de la gestion des contrats et des normalisations de 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 des articles en double et désuets du fichier maître donnera lieu à une base de données exacte, ce qui simplifiera le processus de passation de commandes pour les clients.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Détermination des possibilités en matière d'uniformisation de produits**

La réduction de la variété d'articles dans le fichier maître par l'uniformisation et la rationalisation des produits permet l'établissement de prix plus avantageux grâce à l'augmentation des volumes d'achat et à la réduction de la charge administrative.

### **Centre d'excellence en matière de contrats**

Un dépôt commun de connaissances sur les contrats et la centralisation de l'établissement des contrats permettent à un organisme de négocier des prix optimaux et des modalités qui favorisent l'uniformisation des articles.

### **Pleine compréhension des données sur les dépenses**

L'analyse de l'historique de l'utilisation des produits par article, catégorie et centre de coûts permet à un organisme de réduire le nombre d'articles dans le fichier maître grâce à l'uniformisation des produits et à la suppression des articles commandés peu fréquemment.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Les cibles seront établies de façon individuelle par les organismes, car le pourcentage approprié d'articles qui doivent être supprimés dépend de plusieurs facteurs, dont :

- la taille et la portée de l'organisme;
- l'étape où en sont rendues les initiatives actuelles en matière de centralisation, d'uniformisation et de sourcing stratégique;
- les critères pour la suppression d'articles;
- la fonctionnalité du système de TI.

Ce paramètre est utile, car il aide chacun des hôpitaux à atteindre ses cibles internes, mais il est difficilement comparable entre les divers organismes. Avant l'adoption de ce paramètre, les organismes doivent colliger des données sur une période de six à douze mois et ensuite établir des buts appropriés en fonction des initiatives d'amélioration actuelles.

### **Facteur d'ajustement**

En raison de la longueur différente des mois et des congés fériés, le nombre de jours de travail par mois varie de 19 à 23. Cela pourrait avoir une incidence de plus de 20 pour cent d'un mois à l'autre, rendant la comparaison difficile. Pour éviter cette situation, le calcul comprend un facteur d'ajustement (20 divisé par le nombre de jours de travail dans le mois) pour normaliser les données de chaque mois en fonction d'un mois de 20 jours (quatre semaines de travail complètes).

## Paramètres et normes connexes

### Paramètres connexes :

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois

### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 2.2 Politique relative aux stocks
- 4.2 Politique et processus de gestion des articles dans le fichier maître

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre total d'articles supprimés	Inclure le nombre d'articles supprimés du fichier maître pour les : <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles stockés</li><li>• Articles non stockés</li><li>• Immobilisations</li><li>• Services</li></ul>	Ne pas inclure le nombre d'articles supprimés du fichier maître pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• Pharmacie</li><li>• Aliments</li></ul>
Nombre total d'articles au début	Inclure le nombre d'articles dans le fichier maître au début du mois pour les catégories ci-dessus	Ne pas inclure les articles qui ne figurent pas dans le fichier maître <b>OU</b> les articles dans le fichier maître au début du mois pour les catégories ci-dessus
Nombre de jours de travail dans le mois	Inclure tous les jours de travail prévus dans le mois	Exclure : <ul style="list-style-type: none"><li>• Fins de semaines</li><li>• Congés fériés</li></ul>
20 jours	Facteur d'ajustement pour le nombre de jours de travail dans le mois	

### Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

## Sources de données possibles

### Électroniques

Modules d'approvisionnement et d'inventaire :

De nombreux systèmes d'information de la chaîne d'approvisionnement génèrent de nouveaux numéros séquentiels quand de nouveaux articles sont ajoutés. Dans ce cas, pour calculer le *Nombre total d'articles au début*, les organismes doivent soustraire le nombre d'articles supprimés du numéro d'identification du dernier article dans le fichier maître au début du mois. Cependant, le Groupe de travail a constaté que de nombreux systèmes d'information permettent difficilement de faire le suivi des articles supprimés. Par conséquent, un rapport personnalisé peut être nécessaire. Pour déterminer le *Nombre total d'articles supprimés*, le nombre d'articles supprimés au début du mois doit être soustrait du total à la fin du mois.

### Manuelles

Si l'organisme n'est pas en mesure de produire de rapport personnalisé, il pourrait effectuer une comparaison manuelle du fichier maître au début et à la fin du mois pour calculer ce paramètre.

Le calcul du *Nombre de jours de travail dans le mois* devrait être fondé seulement sur les jours de travail standard; il faut donc exclure les congés fériés et les autres jours de congé reconnus dans l'ensemble de l'organisme.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Les organismes sont souvent dépourvus de processus et de responsabilités définies au chapitre du fichier maître. Avant l'adoption de ce paramètre, il faut veiller à ce qu'une politique et des processus de gestion du fichier maître soient en place en ce qui concerne la suppression d'articles, et que les responsabilités pour la gestion du fichier maître soient affectées.

Certains organismes peuvent avoir de la difficulté à exclure les articles des catégories « Aliments » et « Pharmacie » s'ils sont maintenus dans le même système. Si possible, les numéros devraient être ajustés manuellement; autrement, les organismes devraient documenter les divergences qui en résulteraient.

De nombreux hôpitaux réutilisent les numéros d'identification des produits, ce qui entraîne une perte de l'historique pour les articles plus anciens. Cette procédure devrait être abandonnée pour faire en sorte que le fichier maître soit exact et à jour.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	<b>FOURNISSEURS</b>	PERSONNEL

## Paramètre 5.1 : Pourcentage des factures payées avant échéance

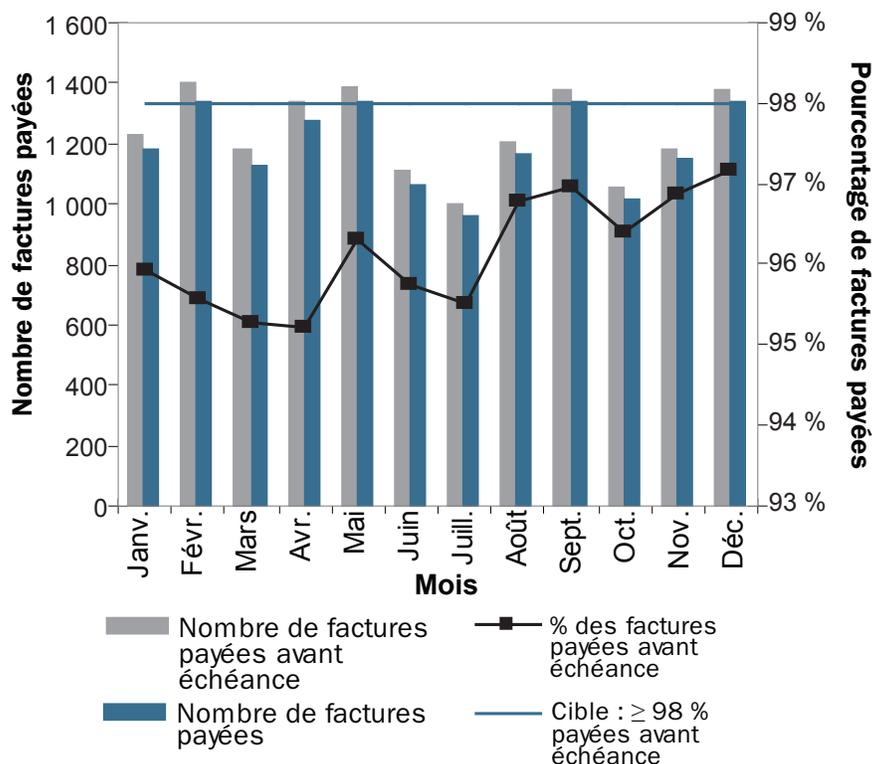
### Objectif :

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

### Pourcentage des factures payées avant échéance



# Contexte

## Justification

Le fait de payer les fournisseurs dans les délais prévus génère de nombreux avantages pour les hôpitaux, dont des économies par l'intermédiaire de rabais et de remises, l'amélioration des relations globales avec les fournisseurs et de meilleures possibilités d'établir des modalités et des prix favorables dans les contrats ultérieurs.

Un retard de paiement peut se produire pour diverses raisons, dont l'inefficacité des processus et des systèmes manuels, les inexactitudes dans l'entrée de données et les divergences relatives aux factures, ainsi que les erreurs liées à la présence de renseignements désuets sur les contrats dans le système. Malheureusement, il est fréquent que les organismes ne considèrent pas le retard de paiement comme un paramètre clé, car ils estiment que ce problème ne touche que les fournisseurs puisque les répercussions négatives pour l'organisme ne sont pas évidentes à premier abord. Toutefois, à long terme, les retards de paiement fréquents entraînent une insatisfaction et une perte de confiance des fournisseurs envers l'organisme. Ultimement, les fournisseurs augmenteront leurs prix pour contrebalancer les pertes passées et se protéger contre des pertes futures.

En outre, les hôpitaux qui ne font pas le suivi des dates d'échéance des paiements perdront des possibilités d'obtenir des rabais et des remises qui peuvent constituer une source de financement importante pour les activités de l'hôpital. Le fait de ne pas tirer parti de ces économies augmente les coûts d'exploitation globaux pour l'hôpital.

## Avantages

### **Gérance financière**

En respectant couramment les modalités des contrats, les organismes pourront négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs dans l'avenir. En outre, l'organisme pourrait faire le suivi de sa conformité en se basant sur les remises pour paiement hâtif, bien qu'il puisse être difficile de tirer parti de ces remises en raison des contraintes auxquelles les hôpitaux sont assujettis.

### **Efficacité du processus**

En changeant les politiques relatives aux comptes fournisseurs et en mettant en œuvre des processus de commerce électronique avec les fournisseurs, l'organisme accélérera le cycle de paiement, améliorera l'efficacité et réduira la charge du personnel du service des comptes fournisseurs :

- réception de factures électroniques des fournisseurs directement dans le système des comptes fournisseurs pour l'exécution immédiate et automatique du triple rapprochement des factures;
- paiement des fournisseurs par l'intermédiaire de transferts de fonds électroniques, plutôt que par l'émission manuelle de chèques, pour accélérer le cycle de paiements;
- évaluation d'options pour la mise en œuvre d'une politique de paiement dès la réception afin de réduire le besoin de rapprochement des factures et d'accélérer le cycle de paiements.

### **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**

Le fait de définir clairement les processus et les modalités de paiement dans les demandes de propositions et dans les contrats conclus auprès des fournisseurs améliore le respect de ces modalités de paiement, ce qui favorise l'établissement de modalités et de prix préférentiels dans les contrats ultérieurs.

### **Relations organisationnelles étroites entre la chaîne d'approvisionnement et les comptes fournisseurs (CF)**

Le fait d'entretenir des communications régulières et une solide relation de travail entre les services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes fournisseurs favorise un rapprochement rapide des factures et des bons de commande. Cela permet au service des comptes fournisseurs de payer les factures conformément aux engagements contractuels et de tirer parti de davantage de remises liées aux paiements hâtifs.

### **Gestion des remises/réductions**

Le suivi électronique des dates d'échéance des factures facilite le paiement des fournisseurs dans les délais. Il permet aux organismes de faire le suivi des remises pour paiement hâtif et d'en tirer parti, ainsi que d'améliorer les relations avec les fournisseurs.

### **Chaîne d'approvisionnement électronique de « bout en bout »**

La mise en œuvre de processus de facturation et de transfert de fonds électroniques raccourcira les cycles de paiement et améliorera le respect des modalités de paiement contractuelles. La facturation électronique permet la réception des factures électroniques des fournisseurs directement dans le système des comptes fournisseurs, ce qui permet l'exécution immédiate et automatique d'un triple rapprochement. Le transfert électronique de fonds permet aux organismes de payer les fournisseurs sans émettre ni poster de chèque.

## **Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles**

### **Établissement de cibles**

Le Groupe de travail ne possède qu'une expérience limitée en ce qui a trait à cette mesure, et peu de personnes en assurent actuellement le suivi. Il recommande d'établir une cible initiale de 98 pour cent et de l'évaluer après six à douze mois.

### **Incidence des autres paramètres**

Pour payer les fournisseurs dans les délais prévus, les hôpitaux doivent avoir accès à des renseignements exacts sur les modalités de paiement et à un court processus de cycle de paiement. Les processus automatisés comme le triple rapprochement des factures peuvent accélérer les paiements, mais ces processus dépendent de l'exactitude des données pour fonctionner efficacement. Les initiatives qui visent à améliorer ce paramètre devraient être étudiées en parallèle avec le paramètre 3.7 Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande.

## **Paramètres et normes connexes**

### **Paramètres connexes :**

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 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

### **Normes connexes :**

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.3 Contrats types et principes juridiques clés
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

# **Adoption**

## **Paramètres relatifs au calcul**

### **Calcul**

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre de factures payées conformément aux modalités contractuelles convenues	Inclure les factures associées à des bons de commande pour lesquelles le paiement est envoyé aux fournisseurs dans les délais prévus pour les types de commandes et les catégories ci-dessous	Ne pas inclure les factures pour lesquelles le paiement a été effectué en retard ou pour les types de commandes ou de catégories ci-dessous
Nombre total de factures	Inclure toutes les factures qui correspondent aux deux types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons de commande</li> <li>• Autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles stockés</li> <li>• Articles non stockés</li> <li>• Immobilisations</li> <li>• Services</li> </ul>	Ne pas inclure les factures qui correspondent à l'un ou à l'autre des types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes non associées à un bon de commande</li> <li>• Autorisations de commandes permanentes</li> <li>• Opérations effectuées à l'aide de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pharmacie</li> <li>• Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Modules d'approvisionnement et des comptes fournisseurs :

Pour la production automatique de rapports sur les *Factures payées conformément aux modalités contractuelles convenues*, les systèmes d'information doivent être en mesure de rendre compte des modalités de paiement contractuelles pour chaque bon de commande émis au titre d'un contrat. Or, les systèmes d'information de nombreux hôpitaux n'ont pas la capacité d'indiquer les articles sous contrat et les articles sans contrat sur les bons de commande. Dans un tel cas, les organismes peuvent étudier la possibilité d'établir des modalités par défaut pour tous les bons de commande qui ne font pas l'objet d'un contrat (par exemple « paiement dû dans les 45 jours ») pour les inclure dans ce paramètre. Au minimum, le module des comptes fournisseurs doit faire le suivi des paiements faits avant ou à la date d'échéance pour tous les bons de commande sous contrat. La production de rapports personnalisés peut être nécessaire.

La plupart des systèmes de production de rapports financiers fourniront le *Nombre total de factures* reçues par un organisme.

#### Manuelles

Si l'organisme ne peut produire de rapport par des moyens électroniques, il pourrait étudier la possibilité d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données. Les organismes devraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

### Difficultés d'adoption

#### Défis

Le service des comptes fournisseurs peut ne pas considérer cette initiative comme étant importante. Il doit néanmoins être encouragé à participer à l'initiative d'amélioration. L'engagement et le soutien de la haute direction peuvent être requis pour l'adoption au-delà des limites actuelles des services.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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 :

$$\sum_{x = 10 \text{ fournisseurs les plus importants}}$$

Nombre de lignes de commandes complètes livrées dans les délais pour « fournisseur x »

$$\sum_{x = 10 \text{ fournisseurs les plus importants}}$$

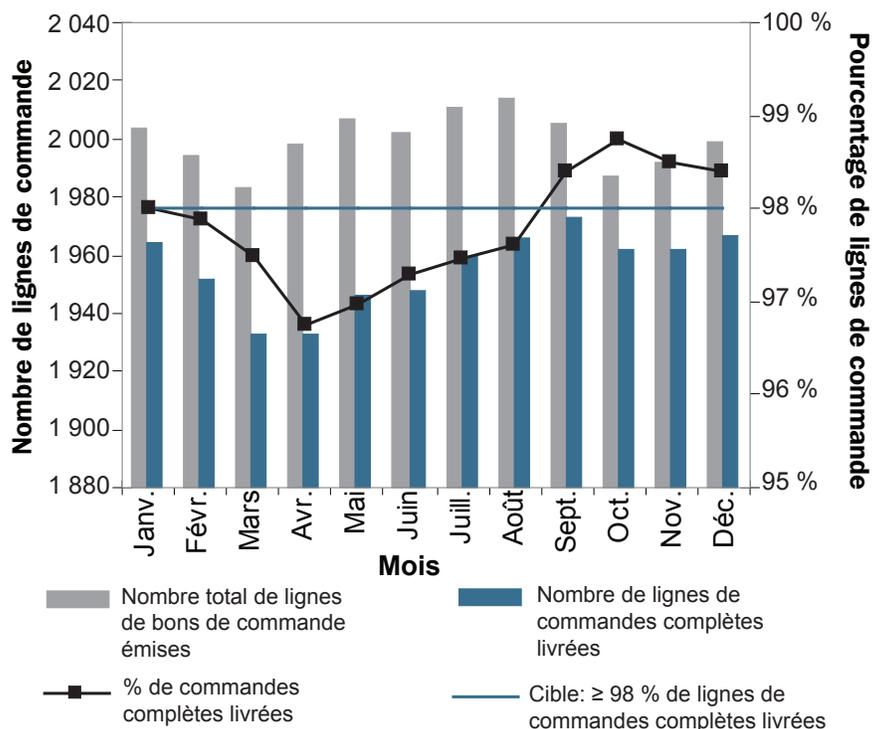
Nombre total de lignes de commandes pour « fournisseur x »

x 100 %

### Cible :

≥ 98 % de lignes de commandes complètes livrées

### Rendement des fournisseurs



# Contexte

## Justification

Le service de la chaîne d'approvisionnement a pour objectif d'offrir un service à la clientèle de haute qualité afin de répondre aux exigences des clients et des patients tout en optimisant les coûts associés à la chaîne d'approvisionnement. Le rendement des fournisseurs est un facteur externe important dans l'atteinte de cet objectif. Un faible rendement de la part des fournisseurs en ce qui a trait à l'exécution complète, et dans les délais, des bons de commande altère la capacité d'un organisme à fournir des services de haute qualité et accroît sa charge de travail.

Les organismes devraient faire un suivi régulier du rendement des fournisseurs et analyser les causes fondamentales au besoin pour améliorer les taux d'exécution de façon continue. Une planification de la demande et des communications améliorées aideront les fournisseurs à rehausser la qualité de leur service. Le but de chaque hôpital devrait être de faire en sorte que tous les fournisseurs principaux atteignent la qualité de service minimale requise.

## Avantages

### **Soins aux patients**

Pour fournir un service excellent en matière de soins aux patients, il est nécessaire que les clients disposent des bons produits au bon moment. Si la fiabilité des livraisons par les fournisseurs est assurée, les clients seront moins souvent à court de fournitures et, par conséquent, ils seront en mesure de prodiguer les meilleurs soins possibles à leurs patients.

### **Efficacité du processus**

L'amélioration du rendement des fournisseurs se traduit par une réduction des ressources requises de la part du service de la chaîne d'approvisionnement pour expédier les envois, trouver des fournisseurs ou des produits de rechange et résoudre les problèmes liés aux commandes en souffrance et aux envois manquants.

### **Service à la clientèle**

Les problèmes relatifs aux livraisons par les fournisseurs ont une incidence directe sur les clients, ce qui leur fait perdre confiance dans le service de la chaîne d'approvisionnement et les incite peut-être à commander des stocks excessifs pour compenser. Le suivi du rendement des principaux fournisseurs appuie les efforts d'amélioration continue dans des domaines comme l'amélioration des communications avec les clients à propos des exigences changeantes et de la planification de la demande.

### **Relations avec les fournisseurs**

La mesure du rendement des fournisseurs favorise de solides relations avec les fournisseurs, car elle établit des attentes quant à la qualité du service et elle fournit une approche cohérente selon laquelle tous les organismes peuvent mesurer le rendement de tous les principaux fournisseurs, ce qui se traduira par l'uniformisation des pratiques relatives aux fournisseurs.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Planification axée sur la collaboration**

Les communications proactives à propos des changements relatifs aux exigences en matière d'approvisionnement, des clients jusqu'aux fournisseurs, favorisent l'amélioration du service par les fournisseurs.

### **Sourçage stratégique**

La réduction du nombre de fournisseurs et la sélection de fournisseurs stratégiques pour l'établissement de relations et d'alliances de grande valeur favorisent l'amélioration du rendement des fournisseurs.

### **Gestion des relations avec les fournisseurs**

La collaboration courante entre l'hôpital et ses fournisseurs permet d'améliorer la fiabilité du rendement, fournit des possibilités d'amélioration du processus, rehausse la résolution de problèmes et entraîne des réductions de coûts potentielles et d'autres économies.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### **Établissement de cibles**

Les membres du Groupe de travail ont une expérience limitée en ce qui concerne les paramètres pour la mesure du rendement de chacun des fournisseurs. Ils recommandent que la cible soit passée en revue de six à douze mois après son adoption.

### **Possibilités futures**

Les organismes pourraient mesurer séparément les articles d'une importance critique et non critique, bien qu'il puisse être difficile de colliger les données séparément. La cible pour les articles d'une importance critique devrait être établie à  $\geq 99$  pour cent, et la cible pour les éléments d'une importance non critique devrait être établie à  $\geq 98$  pour cent.

### **Fréquence de la production de rapports**

Si les mesures mensuelles régulières révèlent une baisse du taux d'exécution, une analyse des causes fondamentales devrait être effectuée immédiatement et la fréquence de la production de rapports devrait être accrue jusqu'à ce que le problème soit résolu et le client satisfait.

## Paramètres et normes connexes

### **Paramètres connexes :**

- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 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
- 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients

### **Normes connexes :**

- 1.3 Contrats types et principes juridiques clés
- 5.1 Processus de gestion du rendement des fournisseurs

# Adoption

## Paramètres relatifs au calcul

### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
10 fournisseurs les plus importants	Inclure les 10 fournisseurs les plus importants d'après l'activité (nombre total de bons de commande) et les dépenses (valeur totale des bons de commande)	Ne pas inclure tous les autres fournisseurs
Nombre de lignes de commandes complètes livrées dans les délais pour « fournisseur x »	Pour chacun des fournisseurs ci-dessus, inclure toutes les lignes qui répondent aux critères suivants dans un mois : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bon article est expédié</li> <li>La quantité totale d'articles commandés est livrée</li> <li>Livree à temps</li> </ul> <b>ET</b> pour les types de commandes et les catégories ci-dessous	Ne pas inclure les lignes qui correspondent à l'un ou à l'autre des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvais articles expédiés</li> <li>Quantité incorrecte ou commande partielle livrée</li> <li>Commande en souffrance livrée</li> <li>Envois en retard</li> </ul> ou pour les types de commandes ou de catégories ci-dessous
Nombre total de lignes de commandes pour « fournisseur x »	Pour chacun des fournisseurs ci-dessus, inclure tous les types de commandes suivants dans un mois : <ul style="list-style-type: none"> <li>Bons de commande</li> <li>Lignes d'autorisations de commandes-cadres</li> </ul> <b>ET</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Articles stockés</li> <li>Articles non stockés</li> </ul>	Ne pas inclure les commandes passées auprès de tout autre fournisseur <b>OU</b> pour les types de commandes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorisations de commandes permanentes</li> <li>Opérations par l'intermédiaire de cartes pour petits achats</li> </ul> <b>OU</b> pour les catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Immobilisations</li> <li>Services</li> <li>Pharmacie</li> <li>Aliments</li> </ul>

## Classement de l'accessibilité des données

EXIGEANT – Les données sont disponibles, mais exigent une analyse et la production de rapports personnalisés

## Sources de données possibles

### Électroniques

Module d'approvisionnement :

Le système d'approvisionnement doit être en mesure de fournir des données sur les dépenses et sur le nombre de bons de commande par fournisseur pour permettre de déterminer les 10 fournisseurs les plus importants par activité et par type de dépenses.

Pour permettre l'utilisation d'une méthode automatisée de production de rapports sur le *Nombre total de lignes de commandes pour « fournisseur x »*, le système d'approvisionnement doit fournir le nombre de lignes par bon de commande et les dates d'échéance par ligne. Cela exigerait probablement la production de rapports personnalisés.

Module de réception :

Pour déterminer le *Nombre de lignes de commandes complètes livrées dans les délais pour « fournisseur x »*, le système d'information devrait rendre compte du nombre de lignes de commandes complètes livrées dans les délais, classées par fournisseur. Pour la plupart des systèmes actuellement utilisés, cela exigerait la production de rapports personnalisés.

De nombreux organismes se fient actuellement aux fournisseurs pour les renseignements sur le rendement. Cela se traduit par des méthodes de production de rapports non uniformes entre les fournisseurs et l'organisme, de même qu'entre les organismes.

### Manuelles

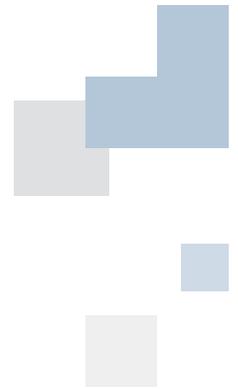
Si l'organisme n'est pas en mesure de produire de rapport par des moyens électroniques, il pourrait étudier la possibilité d'utiliser une méthode d'entrée de données tout au long du mois ou sélectionner une période de temps représentative (une journée, une semaine, etc.) pour recueillir un sous-ensemble de données. Les organismes devraient sélectionner l'option qui permet d'équilibrer le coût associé à la collecte des données et la précision de l'information qui en découle avec les avantages obtenus grâce à la production de rapports sur ce paramètre.

Les organismes devraient établir un système de pondération / de prise de décisions pour déterminer les fournisseurs à inscrire dans la liste des 10 fournisseurs les plus importants. Cette liste devrait être établie en fonction de l'activité (p. ex., nombre de bons de commande) et des dépenses (p. ex., valeur combinée des bons de commande).

## Difficultés d'adoption

### Défis

Si les organismes ne le font pas déjà, ils devront établir des exigences relatives au délai d'exécution dans les contrats conclus avec les fournisseurs et indiquer les dates d'échéance relatives aux articles sur les bons de commande afin d'être en mesure de mesurer le nombre de livraisons exécutées dans les délais. Les dates d'échéance sur les bons de commande doivent être cohérentes avec les délais d'exécution qui figurent sur les contrats conclus avec les fournisseurs.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	<b>PERSONNEL</b>

# Paramètre 6.1 : Départs volontaires

## Objectif :

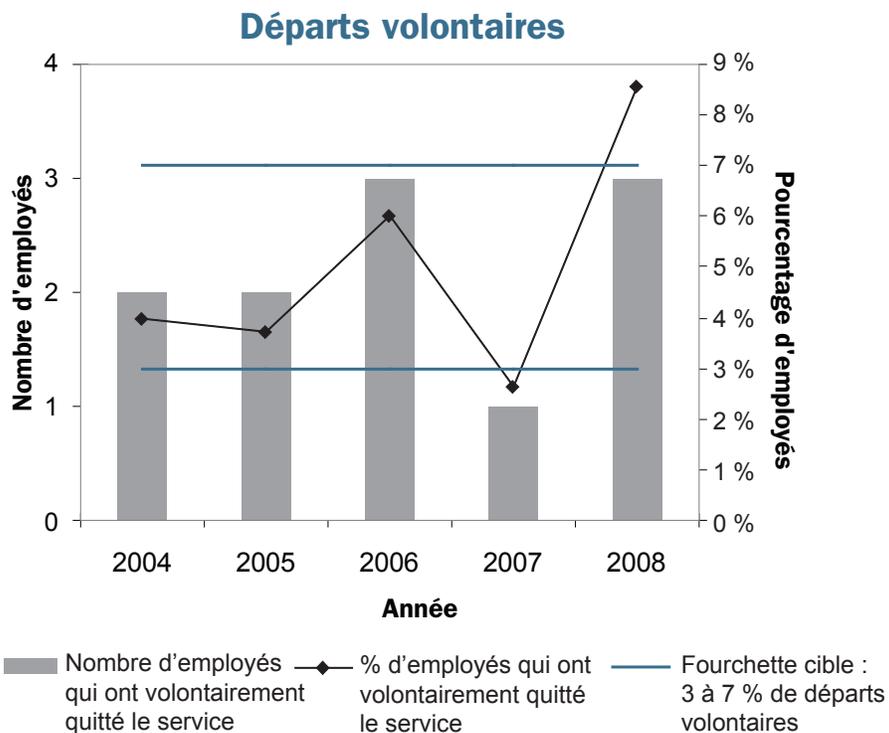
Améliorer la fidélisation des employés compétents dans la chaîne d’approvisionnement

## 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



# Contexte

## Justification

Comme c'est le cas pour tout autre service dans un hôpital, la qualité du service de la chaîne d'approvisionnement dépend de celle de son personnel. Le taux de départs volontaires des employés reflète la capacité du service de la chaîne d'approvisionnement à conserver ses employés de grande valeur.

Les employés quittent volontairement un service ou un organisme pour une variété de raisons, notamment :

- poste qui ne présente pas assez de défis ou qui n'est pas assez intéressant;
- manque de soutien de la part des superviseurs ou de la haute direction;
- meilleures possibilités de carrière ou de rémunération ailleurs;
- manque de possibilités de formation continue et de perfectionnement des habiletés, ou possibilités limitées de progression de carrière.

Le suivi du taux de roulement des employés et les entrevues de fin d'emploi pour connaître les raisons des départs permettent aux organismes d'établir les améliorations à apporter et de les mettre en œuvre pour réduire le nombre de départs volontaires.

## Avantages

### **Gérance financière**

Les coûts liés au recrutement et à la formation constituent des dépenses considérables pour les hôpitaux, qui ont tendance à disposer de moins de ressources internes que le secteur privé pour ces activités. Par conséquent, la conservation d'employés de grande valeur est associée à un avantage financier considérable relatif aux coûts évités.

### **Productivité/satisfaction des employés**

Le roulement des employés peut avoir une incidence négative sur le personnel restant. Les employés satisfaits et motivés offrent un meilleur service à la clientèle et aident à attirer des candidats de plus haute qualité vers l'organisme. De plus, les employés qui se sentent concernés sont beaucoup plus productifs que ceux qui s'ennuient ou qui sont frustrés dans le cadre de leur poste.

## Pratiques gagnantes sous-jacentes

### **Appui de la haute direction**

L'appui constant et visible de la haute direction à l'égard du service de la chaîne d'approvisionnement et de toute initiative d'amélioration contribue à une meilleure compréhension et à l'appréciation du rôle de ce service dans l'ensemble de l'organisme. Il contribue au succès du personnel de la chaîne d'approvisionnement et à la fierté qu'il retire de son travail.

### **Passage de la transaction à l'interaction**

Le service de la chaîne d'approvisionnement doit changer son ordre de priorités, actuellement centré sur le traitement des opérations, pour se concentrer sur le service à la clientèle et sur le fait d'offrir une expertise spécialisée aux clients, de même que sur l'établissement de relations avec les clients et avec les fournisseurs. Cela rendra le travail plus satisfaisant pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement en plus de permettre de déterminer des possibilités stratégiques d'améliorations pour les processus et d'offrir une meilleure valeur globale à l'organisme.

### **Connaissances spécialisées sur les marchandises**

Le fait d'attribuer aux acheteurs le rôle de spécialistes responsables de certains types de produits et de leur attribuer des tâches spécialisées améliore les connaissances et l'expertise du personnel, lui permettant de fournir un meilleur service à la clientèle. Cela améliore le respect des clients pour leurs collègues de la chaîne d'approvisionnement, de même que la satisfaction des employés de la chaîne d'approvisionnement quant à leur travail.

### **Perfectionnement d'ensembles de compétences sur la GICA**

Les organismes devraient encourager et soutenir une formation supplémentaire pour faire en sorte que les employés atteignent leur potentiel de croissance et établir une expertise en ce qui a trait aux pratiques gagnantes relatives à la chaîne d'approvisionnement. Le fait d'investir dans les employés afin d'améliorer leurs compétences leur permet de contribuer à un niveau stratégique, ce qui leur offre davantage de possibilités de relever des défis, de contribuer à la réussite de l'organisme et de progresser dans leur carrière.

## Éléments à prendre en compte pour l'établissement de cibles

### Établissement de cibles

Les cibles peuvent nécessiter une révision en fonction de la taille de l'organisme. Les organismes de grande taille, souvent en milieu urbain, ont tendance à disposer de grands services avec un roulement régulier d'employés, tandis que les organismes plus éloignés et de plus petite taille ont souvent de plus petits services avec un roulement peu fréquent. Quand un employé quitte un petit service, le pourcentage de changement connaît une hausse soudaine et considérable comparativement aux années où aucun roulement n'a été enregistré. La comparaison entre les grands et les petits hôpitaux peut ainsi devenir difficile et non significative. Par conséquent, il peut être approprié de tenir compte de la taille de l'hôpital pour l'établissement de cibles pour ce paramètre.

### Paramètres et normes connexes

#### Paramètres connexes :

- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.3 Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois

#### Normes connexes :

- 1.1 Politiques et procédures relatives aux achats
- 1.3 Contrats types et principes juridiques clés
- 4.1 Outils et processus d'enquête auprès des clients
- 6.1 Rôles et descriptions de postes
- 6.2 Processus d'évaluation du rendement

## Adoption

### Paramètres relatifs au calcul

#### Calcul

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

Variable	Inclure	Exclure
Nombre d'employés de la chaîne d'approvisionnement qui ont volontairement quitté le service	Inclure toutes les personnes qui ont volontairement quitté leur poste au sein du service de la chaîne d'approvisionnement (définies ci-dessous) soit pour quitter l'organisme, soit pour une mutation dans un autre service au sein de l'organisme, ainsi que tous les employés qui prennent leur retraite	Ne pas inclure : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les personnes mises à pied ou congédiées</li><li>• Les personnes promues ou mutées au sein du service de la chaîne d'approvisionnement</li><li>• Les employés des services exclus ci-dessous</li></ul>
Nombre moyen d'employés de la chaîne d'approvisionnement dans l'année	Inclure le nombre moyen d'employés (inclure les employés à temps plein, à temps partiel et occasionnels) pour une période d'un an au sein des secteurs suivants de la chaîne d'approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"><li>• Achats</li><li>• Magasins centraux</li><li>• Expédition/réception</li><li>• Distribution interne et externe</li></ul>	Ne pas inclure les employés des secteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Centrale de stérilisation ou Service de stérilisation</li><li>• Lingerie</li><li>• Transport des patients dans l'hôpital</li><li>• Impression</li></ul>

## Classement de l'accessibilité des données

FACILE – Les données sont disponibles et peuvent servir aux calculs.

### Sources de données possibles

#### Électroniques

Module des ressources humaines :

Le service des ressources humaines devrait faire le suivi du nombre d'employés qui travaillent au sein du service de la chaîne d'approvisionnement au début et à la fin de l'année, et produire des rapports sur ce sujet, afin de déterminer le *Nombre moyen d'employés de la chaîne d'approvisionnement dans l'année*.

Le service des ressources humaines devrait aussi faire le suivi du nombre d'employés qui quittent volontairement le service, afin d'établir le *Nombre d'employés de la chaîne d'approvisionnement qui ont volontairement quitté le service*.

#### Manuelles

Le *Nombre moyen d'employés de la chaîne d'approvisionnement dans l'année* peut être mesuré manuellement par un dénombrement des employés au début et à la fin de chaque année aux fins de calcul du nombre moyen d'employés.

Le service des ressources humaines ou celui de la chaîne d'approvisionnement devrait être en mesure de faire un suivi manuel du *Nombre d'employés de la chaîne d'approvisionnement qui ont volontairement quitté le service*.

### Défis liés à la mise en œuvre

#### Défis

Pour les organismes de petite taille au sein desquels un nombre restreint d'employés de la chaîne d'approvisionnement effectue de multiples tâches, il peut être difficile de séparer le nombre réel d'employés équivalents temps plein qui n'exécutent que des tâches liées à la chaîne d'approvisionnement. Pour assurer la cohérence d'une année par rapport à l'autre et entre les divers organismes, les hôpitaux devraient adopter une méthode commune de calcul du nombre moyen d'employés de la chaîne d'approvisionnement dans une année.

Certains employés de la chaîne d'approvisionnement peuvent ne pas posséder les habiletés ou la motivation pour apprendre les nouvelles compétences requises pour réussir dans des rôles plus stratégiques. Les évaluations annuelles du rendement des employés représentent un mécanisme important pour évaluer l'alignement des objectifs personnels et organisationnels. Si l'on constate que ces objectifs sont divergents, un changement des tâches de l'employé ou une formation supplémentaire pourraient s'avérer nécessaires.

Les initiatives visant à modifier les tâches d'un employé pourraient aller à l'encontre des conventions collectives des employés syndiqués. Il est important de maintenir des communications ouvertes avec le service des ressources humaines, particulièrement relativement à toute initiative qui comprend le changement des tâches d'un employé pour laquelle le service devrait être consulté.

Les organismes qui entreprennent des changements importants devraient étudier la possibilité de mesurer plus fréquemment ce paramètre pour faire le suivi de l'incidence de ces changements sur le moral des employés.

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.

### **Paramètres connexes**

- 1.1 Nombre d'articles actifs sous contrat
- 2.1 Coût moyen lié à l'émission d'un bon de commande
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 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 de cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande
- 3.8 Pourcentage des bons de commande pour des achats de faible valeur
- 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
- 6.1 Départs volontaires

## **Principes d'orientation**

Les politiques et les procédures relatives aux achats doivent être conçues en gardant à l'esprit quatre grands principes d'orientation.

### **Prestation de services de qualité**

Les soins aux patients dépendent du fait que le bon produit se trouve au bon endroit et au bon moment.

### **Optimisation des ressources**

Les hôpitaux doivent maximiser la valeur des services qu'ils tirent de l'utilisation des fonds publics. Une approche d'optimisation des ressources vise à livrer des produits et services à un coût moindre tout en conservant un niveau élevé de qualité.

### **Éthique et transparence**

La confiance du public est cruciale. Les hôpitaux doivent exercer leurs activités d'achat de façon éthique et transparente. Ils doivent être efficaces, efficients et ouverts à toutes les parties intéressées.

### **Processus normalisé**

La normalisation d'un processus met fin à la variabilité inefficace, ce qui permet de faire des économies de temps et d'argent. Il y aurait avantage à ce que les hôpitaux utilisent des processus normalisés ayant été mis au point à partir de pratiques exemplaires établies et éprouvées tant dans le secteur privé que public.

Les politiques et les procédures devraient être élaborées pour être utilisées par tout l'organisme. Elles devraient également contenir les directives à l'intention des clients internes sur la façon de travailler efficacement avec le personnel des achats et de maximiser la valeur qu'offre la fonction achat. Le respect des politiques et des procédures doit faire l'objet d'un suivi. Des politiques et procédures pertinentes

devraient aussi être indiquées aux fournisseurs, qui sont encouragés à faire adopter et à transmettre activement celles-ci au sein de leurs organismes.

Les politiques et les procédures relatives aux achats devraient faire fonction de référence principale pour l'élaboration d'autres documents relatifs aux achats. Tous les autres documents et politiques connexes aux achats devraient se conformer aux politiques et aux procédures d'achat normalisées.

## Composantes clés

Il y a trois composantes clés permettant d'assurer le succès de n'importe quelle série de politiques et de procédures.

### Établir les politiques et les procédures relatives aux achats de l'organisme

De nombreuses politiques sont nécessaires pour gérer les activités d'achat. Certaines politiques seront applicables à tous les organismes. Ces politiques universelles seront définies dans un document intitulé « Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement » qui sera rédigé par la province en collaboration avec les parties intéressées du secteur parapublic et publiées d'ici la fin de l'exercice financier 2008-2009. Ce document présente clairement les politiques pour régir notamment les méthodes d'approvisionnement, le processus de mise en concurrence et la tolérance exprimée en dollars. On y trouve également les lignes directrices quant aux procédures à l'appui de ces politiques.

Chaque organisme devrait personnaliser ses politiques d'achat en y ajoutant toute autre politique qui s'applique afin de répondre aux besoins de son hôpital. L'annexe 1.1a contient une liste de politiques d'achat supplémentaires à prendre en considération. Cette liste n'inclut pas toutes les politiques qu'il est possible d'appliquer, ni ne représente une liste de politiques à appliquer à chacun des organismes.

Les procédures d'achat devraient fournir des directives précises sur la conduite des activités d'achat dans le cadre des politiques d'achat.

### Conformité

Le respect des politiques et des procédures relatives aux achats atteindra un point optimal lorsque les employés de l'hôpital comprendront la raison de la mise en place des politiques et les avantages qu'en retire l'organisme. Il existe trois étapes dont il faut tenir compte pour assurer le respect des politiques et des procédures d'achat dans l'ensemble de l'organisme.

1. Soutien – implique que les principales parties intéressées passent en revue les politiques et les procédures d'achat avant la mise en application de celles-ci. Ces parties intéressées peuvent être les personnes qui utilisent les politiques et les procédures de même que celles qui sont le plus touchées par le processus d'achat.
2. Communication – assure que toutes les parties intéressées à l'intérieur de l'hôpital connaissent les politiques et les procédures d'achat et leurs effets sur l'organisme. Plus important encore, la communication assure que les avantages de ces politiques et procédures sur l'organisme ont clairement été cernés. La haute direction des hôpitaux devrait encourager fortement l'utilisation de telles politiques et procédures dans l'ensemble de l'organisme.
3. Suivi – lorsque les politiques et les procédures ont été mises en place, procéder à un suivi auprès du personnel hospitalier et recueillir les rétroactions. L'organisme devrait continuellement améliorer ses politiques et ses procédures pour répondre aux besoins liés à ses activités.

### Observance

Il s'avère important de déterminer les personnes responsables du respect des politiques et des procédures d'achat. Ces politiques et procédures, bien qu'elles soient la propriété du service de la chaîne d'approvisionnement, devraient être endossées par la haute direction de l'hôpital. Il incombe aux cadres supérieurs de travailler de concert avec le service de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer du respect de ces politiques et procédures et déterminer les mesures appropriées à prendre dans les cas de non-respect.

# Difficultés d'adoption

## Défis

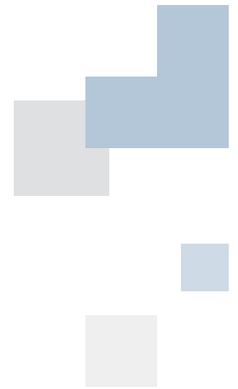
Il se peut que les clients internes ne considèrent pas les politiques et les procédures d'achat comme prioritaires. Il faut clairement indiquer que les politiques et les procédures d'achat ont été pleinement endossées et approuvées par la haute direction et qu'elles sont mises en application dans l'ensemble de l'hôpital.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut ne pas avoir conscience de la valeur sensible de leur rôle de soutien ou d'apport au processus. L'engagement des cadres supérieurs est nécessaire pour veiller à ce que les ressources appropriées soient affectées au développement des politiques et des procédures. Tous les employés de la chaîne d'approvisionnement devraient être engagés dans les activités d'élaboration et d'évaluation continue en fonction de leur rôle.

Des ressources doivent également être affectées à la mise à jour des politiques et des procédures. Il faut effectuer un suivi des versions de ces documents afin que toutes les parties intéressées se réfèrent à leur version la plus récente.

## Annexe 1.1a – Liste des politiques d’achat supplémentaires

	Applicable?		En place?
	Oui	Non	
<b>Juridique</b>			
1. Modalités de paiement			
2. Confidentialité du médecin/patient			
3. Gestion de contrats			
4. Confidentialité de l’organisme			
5. Propriété intellectuelle			
6. Contrats de prêt et d’emprunt			
<b>Achat/stock</b>			
7. Définition des rôles et responsabilités			
8. Politique d’investissement			
9. Politique relative à l’évaluation et au processus de normalisation des produits			
10. Processus s’échelonnant de la demande au paiement			
11. Politique de rappel des produits			
12. Politique de retour des produits			
13. Compétences techniques			
<b>Technologie/données</b>			
14. Protection des données et communication électronique			
15. Hébergement et sécurité des données, y compris les emplacements de stockage de données			
16. Politique relative au commerce électronique			
<b>Observance</b>			
17. Licences du matériel médical			
18. Vérification interne et contrôle des processus			
19. Santé et sécurité			
20. Utilisation des principales substances allergènes (p. ex., le latex ou les parfums)			
<b>Autres</b>			
21. Choix d’une marque			
22. Risque			
23. Communications externes			
24. Achat en monnaie étrangère			
25. Fiscalité			



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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.

## Paramètres connexes

3.6 Pourcentage de factures avec bons de commande

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

# Principes d'orientation

Les normes et processus de vérification devraient être vus comme un outil habilitant et fournissant un encadrement proactif dans le but d'apporter des améliorations aux opérations du service. La conduite des évaluations, ou des autoévaluations, permet à un organisme de maximiser l'efficacité et l'efficacités de ses opérations, tout en atténuant les risques. Une vérification efficace du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement contribue à ce que :

- les activités de la chaîne d'approvisionnement soient exécutées avec cohérence et selon un haut niveau de qualité établi par l'organisme;
- le processus de « planification à paiement » fasse l'objet d'un suivi et d'un contrôle, réduisant la possibilité de fraudes ou d'erreurs;
- l'organisme exerce ses activités conformément au Code d'éthique et exécute les activités de la chaîne d'approvisionnement conformément aux exigences en matière de responsabilité organisationnelle et sociale;
- les fournisseurs satisfont aux normes exigées par l'organisme et qu'ils soient traités de façon équitable et objective;
- des contrôles et des mécanismes soient prévus pour gérer les risques financiers et contractuels;
- les engagements financiers et contractuels soient pris par les personnes détenant les pouvoirs nécessaires et soient dûment documentés.

Les normes et processus de vérification devraient s'appliquer à toutes les opérations connexes de la chaîne d'approvisionnement de l'organisme. Le degré de vérification appliqué aux processus particuliers de la chaîne d'approvisionnement devrait tenir compte des risques financiers et contractuels auxquels l'organisme s'expose. Les organismes devraient aussi envisager la tenue de vérifications régulières des procédures de la chaîne d'approvisionnement qu'utilisent les fournisseurs de services.

# Composantes clés

## Modèle de présentation

La chaîne d'approvisionnement devrait développer et mettre en place des autoévaluations périodiques permettant d'évaluer de façon proactive ses propres processus, sa gestion des risques et son respect des normes et processus. Un processus de vérification efficace comprend des procédures appropriées de planification, d'exécution, de rédaction de rapports et de suivi. Les processus de vérification devraient traiter des points suivants :

- présenter des procédures claires pour veiller à ce que les vérifications de la chaîne d'approvisionnement soient exécutées de façon régulière et efficace;
- concentrer l'attention du personnel sur les points ou les risques les plus importants, lesquels devraient s'harmoniser, le cas échéant, avec le plan de vérification des vérificateurs externes;
- fournir des modèles de présentation permettant de documenter de façon uniforme la portée, la méthodologie et les résultats de la vérification.

Une stratégie de vérification efficace devrait également comprendre l'utilisation de différents outils et méthodologies de vérification, notamment des questionnaires de vérification, des évaluations de risque, des tests sur les systèmes de contrôle, des entrevues, des discussions de même que des analyses financières et tendancielles.

## Ressources

Les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement doivent déterminer les ressources internes, à savoir les évaluateurs chargés de la conduite des autoévaluations. Dans la mesure du possible, les évaluateurs devraient être indépendants des activités qu'ils vérifient et des gestionnaires directement responsables de celles-ci. Les évaluateurs devraient travailler de concert avec les gestionnaires et le personnel engagés dans l'activité qu'ils vérifient dans le but de déterminer et d'évaluer les risques d'exploitation et les stratégies d'atténuation des risques.

## Fréquence

Les autoévaluations devraient être exécutées selon un calendrier déterminé par les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement. La fréquence devrait être établie en fonction 1) du risque intrinsèque des activités de la chaîne; 2) du rendement antérieur; 3) d'une approche axée sur l'amélioration proactive des opérations de la chaîne d'approvisionnement. Les autoévaluations peuvent également être exécutées selon un court préavis, permettant d'évaluer la rigueur et la viabilité de la procédure en cours d'exécution.

## Résultats et mise en œuvre de mesures correctives

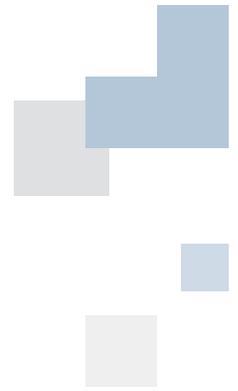
Les autoévaluations se terminent par la rédaction d'un rapport final. Les rapports devraient être axés sur les points comportant un risque important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et permettre de déterminer toute lacune dans les processus en cours ainsi que les problèmes de conformité possibles. Il incombe au service de chaîne d'approvisionnement d'établir un processus et un calendrier de traitement et de résolution des problèmes relevés.

# Difficultés d'adoption

### Défis

Afin d'obtenir la collaboration du personnel, les gestionnaires doivent encourager un environnement axé sur l'amélioration continue et indiquer clairement qu'il ne s'agit pas d'un exercice en vue de souligner les erreurs d'une personne, mais plutôt de relever les lacunes d'un processus.

L'application des normes de vérification nécessite la formation de tout le personnel. Il faut expliquer au personnel que ce processus est un outil d'aide permettant de déterminer et de résoudre des problèmes en vue de réduire des risques potentiellement importants.



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.

## Paramètres connexes

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 5.1 Pourcentage des factures payées avant échéance
- 5.2 Rendement des fournisseurs
- 6.1 Départs volontaires

## Principes d'orientation

Les modèles de contrats types et principes juridiques devraient être approuvés par les représentants juridiques de l'organisme. Ils devraient également être approuvés par les services possédant une expertise particulière et par les services de fiscalité et de santé-sécurité.

Les modèles de contrat normalisés devraient être harmonisés avec la somme de risques commerciaux courus, et non empêcher indûment les fournisseurs de se disputer les perspectives commerciales de l'organisme ni de restreindre l'amélioration continue.

En plus d'assurer une protection de nature légale aux deux parties, les modèles de contrat doivent clairement énoncer les intentions et les principes commerciaux de l'entente en question.

En ce qui a trait aux contrats complexes, les experts appropriés des différents services devraient être consultés, notamment les services relatifs aux soins aux patients, aux lois, à la fiscalité, à la vérification, à la technologie et à la santé-sécurité. Les processus de création des contrats et d'utilisation des modèles devraient être inclus dans les Politiques et procédures relatives aux achats.

## Composantes clés

Normalement, les organismes auront au minimum un ensemble de clauses contractuelles relativement à l'achat de produits et un autre relativement à l'achat de services. Les organismes pourront également examiner la possibilité de créer des modèles de contrat distincts relativement aux catégories de dépenses communes, comme les dépenses en immobilisation et en technologie de l'information.

Voici quelques exemples de clauses types que l'on pourra retrouver dans un modèle de contrat :

- Étendue
- Prix, modalités de paiement et facturation
- Force majeure
- Conflit d'intérêts
- Ordre de priorité des documents
- Résiliation
- Préavis
- Loi et territoire de compétence
- Assurances
- Responsabilité et indemnité
- Confidentialité
- Attribution et sous-traitance
- Droits de propriété intellectuelle et licences
- Garanties
- Approvisionnement et livraison
- Mesures incitatives au rendement et pénalités
- Modifications au contrat

## Appels d'offres communs et gestion des contrats pour l'ensemble de la province

Il est possible de gagner en efficacité en développant et en normalisant des modèles de contrat et des clauses contractuelles pour l'ensemble des organismes. La province travaille actuellement en collaboration avec les organismes et les fournisseurs à la collecte des documents existants dans le but de mettre au point un document contractuel commun.

La province publiera un document divisé en deux parties pour les appels d'offres communs et la gestion des contrats. La partie I, le cadre des appels d'offres, énoncera le processus de l'approche commune des appels d'offres. La partie II, la gestion des contrats, énoncera les conditions et les aspects légaux particuliers permettant de soutenir ce cadre. Le cadre et les conditions contractuelles normalisées qui y sont associées faciliteront le processus de passation des contrats pour l'ensemble des organismes du secteur parapublic, y compris les hôpitaux, et assureront une uniformité dans tout le secteur parapublic de l'Ontario.

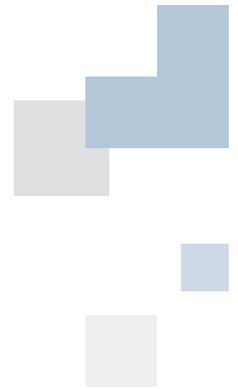
## Difficultés d'adoption

### Défis

Les clauses et les principes peuvent, à l'occasion, ne pas être applicables. Les modèles de contrat normalisés doivent être utilisés dans la mesure du possible. Si des changements importants doivent être apportés, le service de la chaîne d'approvisionnement devra consulter des experts juridiques ou autres.

Les contrats types et les principes juridiques peuvent perdre de leur pertinence au fil du temps. Il y aurait avantage à passer en revue régulièrement les clauses et les principes pour les conserver à jour.

Il se peut que les fournisseurs n'acceptent pas les clauses normalisées. Si un fournisseur demande des modifications importantes, il faudra consulter les experts juridiques des deux organismes pour régler la question. Intégrer le modèle de contrat à la DDP peut éviter de telles modifications.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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.

### Paramètres connexes

3.6 Pourcentage de factures avec bons de commande

3.7 Pourcentage des cas de correspondance entre les factures et les bons de commande

# Principes d'orientation

Les rôles et les responsabilités relatifs au pouvoir d'autorisation des achats doivent être clairement assignés et délimités. Le conseil d'administration/comité de direction devrait déléguer les pouvoirs d'approbation aux employés appropriés dans l'ensemble de l'organisme et s'assurer de la division adéquate des tâches, et ce, pour toutes les activités reliées aux achats. Les niveaux d'autorisation assignés devraient être en rapport avec le niveau de responsabilité du poste et le degré de risque pour l'organisme.

Des procédures devraient être instaurées pour assurer la mise à jour des niveaux d'autorisation et refléter toute modification dans la structure organisationnelle, l'alignement fonctionnel et les rôles.

## Composantes clés

### Division des fonctions

De manière générale, il y a cinq fonctions dans la chaîne d'approvisionnement qui sont rattachées à un pouvoir d'approbation.

Fonction	Explication	Qui
<b>Commande</b>	Autorise le service de la chaîne d'approvisionnement à passer une commande	Client qui requiert l'achat du produit ou du service
<b>Budget</b>	Autorise les fonds disponibles pour couvrir le coût de la commande	Titulaire du budget du service
<b>Engagement</b>	Autorise l'émission de la commande au fournisseur et l'engagement des conditions contractuelles convenues	Fonction aux achats dans la chaîne d'approvisionnement
<b>Réception</b>	Autorise que la commande a été reçue et qu'elle est juste et complète	Individu qui reçoit les produits
<b>Paie ment</b>	Autorise l'émission du paiement au fournisseur	Fonction aux comptes créditeurs au sein de l'équipe des finances

On considère comme une pratique exemplaire le fait de diviser au moins trois des fonctions présentées ci-dessus : engagement, réception et paiement. Les responsabilités relatives à ces fonctions devraient être attribuées à différents services ou, à tout le moins, à différents individus. Lorsqu'un individu chargé de passer une commande est également responsable du budget, il serait préférable que la réception de la commande relève d'une personne provenant d'un secteur distinct de l'organisme.

### Délégation du pouvoir d'autorisation

La délégation adéquate du pouvoir d'autorisation devrait être mise en place dans le but d'appuyer les objectifs de la chaîne d'approvisionnement de l'organisme. La valeur des sommes à autoriser pour chacune des fonctions mentionnées ci-dessus par rôle professionnel devrait être déterminée par l'organisme. Par exemple, le cadre supérieur de la chaîne d'approvisionnement détient habituellement un pouvoir d'autorisation élevé pour engager l'organisme dans des achats. Afin de conserver un contrôle adéquat, il est considéré comme une pratique exemplaire de s'assurer qu'un deuxième approbateur signe les transactions dépassant un certain seuil financier.

Même dans le cas où un haut niveau de pouvoir d'autorisation est attribué à une personne, la division des tâches devrait éviter qu'un individu détienne un pouvoir total et illimité sur le cycle de vie complet d'une transaction.

## Engagement

L'engagement est un pouvoir crucial, car il lie l'organisme à devoir payer le fournisseur pour les biens et les services fournis conformément aux conditions convenues. Alors que le pouvoir de paiement est généralement attribué à un service – celui des finances –, le pouvoir d'engagement peut être attribué à des individus de différents services. Dans l'ensemble de l'organisme, les niveaux de pouvoir d'engagement devraient être documentés et faire l'objet d'un accord en fonction du rôle et des responsabilités liés au poste.

Les niveaux de pouvoir d'engagement sont habituellement divisés en deux volets distincts.

- Les dépenses liées aux achats de biens et de services. Le pouvoir d'engagement de ces types de dépenses est souvent divisé entre les dépenses en immobilisations et les dépenses autres qu'en immobilisations.
- Les dépenses d'un service liées aux voyages, à l'hébergement et aux articles divers.

Les documents d'engagement tels que les bons de commande ou les contrats d'approvisionnement doivent être signés et approuvés par les employés qui sont investis des pouvoirs d'autorisation financière permettant de couvrir le coût total de la transaction.

Certains organismes établiront des niveaux d'engagement distincts entre les biens et les services, pour tenir compte du fait qu'il est plus complexe d'assurer la réception adéquate d'un service que d'un bien physique. Le pouvoir d'autorisation de dépenser d'un service est souvent délégué à plusieurs employés, avec des niveaux d'engagement variant en fonction du poste et du rôle.

## Méthode d'autorisation

Les organismes efficaces instaurent un processus d'autorisation des achats particulier. Par exemple, un acheteur dûment autorisé serait tenu de signer le recto d'un bon de commande pour confirmer l'engagement et fournir cette autorisation au fournisseur. Parallèlement, un individu investi du pouvoir d'engagement au sein de la chaîne d'approvisionnement serait tenu de signer un contrat de fournisseur pour autoriser l'engagement. Les méthodes d'autorisation adoptées devraient figurer dans les politiques et les procédures relatives aux achats et être communiquées aux fournisseurs.

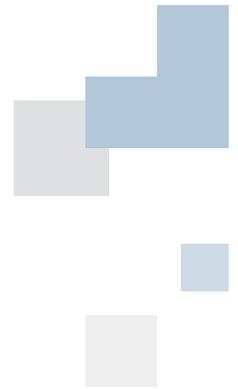
Les exceptions devraient être documentées et incorporées dans les politiques et les procédures d'achat. Les organismes auront probablement des dispositions particulières en cas de situations d'urgence et de politiques relatives aux opérations de faible valeur. Par exemple, l'autorisation financière n'est pas nécessaire pour régler les achats individuels faisant partie d'une commande-cadre, à condition que la commande-cadre ait été préalablement approuvée.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement devrait passer en revue les fonctions d'autorisation et d'approbation en vigueur pour s'assurer de l'uniformité des normes établies et mettre en place des procédures pour s'assurer qu'elles sont respectées. Les normes ne doivent pas créer des processus complexes afin d'éviter qu'elles soient contournées par des solutions de rechange ou non respectées. Ce processus devrait être créé dans l'intention de réduire au minimum le surplus de travail.

Il est nécessaire de bien communiquer à l'ensemble de l'organisme les limites des pouvoirs d'autorisation et d'approbation définies pour que les membres du personnel comprennent les politiques et les procédures mises en place, leurs implications et les pénalités suivant leur non-respect. Ils doivent aussi comprendre que les politiques et procédures servent à les protéger.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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.

## Paramètres connexes

- 2.2 Rotation des stocks en un mois
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 3.5 Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois
- 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

## Principes d'orientation

Une politique relative aux stocks devrait décrire le processus qui précise les produits à stocker, les quantités optimales et les emplacements. Les facteurs à considérer lors de son élaboration sont notamment les coûts liés à la mise en stock, au réapprovisionnement, aux ruptures de stock, à la classification des stocks et les profils d'utilisation des produits.

### Coûts

#### **Coût des stocks**

Les coûts de stockage et de gestion des stocks, ou coûts de possession, se répartissent en coûts fixes et variables.

Les coûts fixes comprennent :

- Le coût lié à l'espace d'entreposage et à l'équipement de soutien;
- Le coût moyen pondéré du capital.

Les coûts variables comprennent :

- La valeur des stocks;
- Le fonds de roulement utilisé;
- Les coûts d'exploitation annuels comme le chauffage, l'électricité et les assurances;
- Les articles manquants, la désuétude des stocks et les dates de péremption;
- Le transport.

#### **Coût de réapprovisionnement**

Le coût de réapprovisionnement est déterminé en considérant les éléments suivants :

- Le nombre prévu de fois qu'un article est demandé annuellement;
- La quantité moyenne demandée pour chaque utilisation;
- La quantité minimale à commander;
- Le coût du traitement d'une commande (à partir de la demande d'achat jusqu'au paiement);
- Les coûts de transport.

#### **Coût des ruptures de stock**

Les ruptures de stock engendrent des coûts à la fois d'ordre financier et non financier. Les coûts financiers comprennent les coûts liés aux commandes urgentes et au transport; les coûts non financiers se traduisent par la diminution des soins apportés aux patients.

## Classification des stocks

Le classement des stocks par ordre d'importance (en fonction de l'utilisation, des revenus, de la rentabilité, etc.) aidera à déterminer le profil des commandes et les quantités à commander, et également si le produit doit être en stock ou en commande spéciale en fonction des cas. Les catégories prioritaires (« catégorie A ») devraient faire l'objet de contrôles plus serrés et d'un suivi plus fréquent que les articles faisant partie des catégories de moindre priorité. Classifier les stocks en différentes catégories aidera également à déterminer l'allocation des ressources, à savoir combien de temps on doit consacrer à la gestion de telle ou telle catégorie de stock.

## Profil d'utilisation d'un produit

On devrait tenir compte du profil d'un produit – volume de produit, type et nombre de clients, consommation – dans le cadre de la détermination des niveaux et des emplacements des stocks de produits.

Le maintien des stocks permet de parer aux événements imprévus. Si un organisme est en mesure de mieux gérer ses processus ou ses prévisions, il lui est alors possible de réduire le niveau de ses stocks. On pourra envisager l'utilisation d'un système de TI qui permet de visualiser les stocks tout au long du processus de la chaîne d'approvisionnement.

# Composantes clés

### Articles stockés

Les articles stockés sont des produits qui sont entreposés dans des magasins centraux et qui font l'objet d'un suivi et d'une entrée dans le système de détermination des coûts.

### Articles non stockés

Les articles non stockés sont des produits faisant l'objet de commandes spéciales et ne font généralement pas partie des stocks réguliers. Habituellement, les articles non stockés ne sont pas suivis dans le système de gestion des stocks d'un organisme. En théorie, ces articles sont reçus et distribués immédiatement. Ils subissent donc une grande rotation. En pratique, cependant, les articles non stockés finissent par être entreposés dans différents emplacements locaux. Si aucun suivi n'est fait, les paramètres de détermination des coûts sont alors faussement représentés étant donné que les articles considérés comme non stockés sont, en fait, enclins à l'être. Par conséquent, les articles qui ne sont pas stockés devraient être entrés dans le système de gestion en tant qu'articles non stockés, mais devraient être suivis dans le système, tout comme les autres articles stockés.

## Décision relative à la mise en stock

Les facteurs suivants devraient être pris en compte pour déterminer si un article doit être mis en stock ou non.

***L'article est-il déjà en stock? Dans l'affirmative, la quantité mise en stock est-elle suffisante?***

***Y a-t-il un article de substitution acceptable déjà mis en stock?***

- Lorsqu'un nouvel article stocké peut remplacer complètement un article stocké existant, prendre en considération le retrait ou l'épuisement de l'article existant. De la même façon, si l'on propose un nouvel article stocké équivalant à un article existant, évaluer si l'article vaut la peine d'être mis en stock.

***Commande par rapport à mise en stock***

- Examiner l'aspect économique d'entreposer les articles qui sont souvent commandés. Un article devrait être mis en stock uniquement si le coût et le risque associés à sa pénurie dépassent le coût de son entreposage.

### **Cycle d'exécution des commandes**

- Évaluer le cycle d'exécution (incluant le délai d'exécution du fournisseur et le délai de commande, d'expédition et de réception) par rapport à l'urgence avec laquelle l'article est requis.

### **Coût de la non-disponibilité par rapport à la mise en stock**

- Analyser l'importance d'un article et les risques associés à sa non-disponibilité. On peut recourir à l'analyse de Pareto pour déterminer plus aisément les articles à mettre en stock. Cette méthode demande de classer les articles par ordre d'importance afin de créer deux catégories : les plus importants (20 pour cent des articles) et les moins importants (80 pour cent des articles). Les organismes devraient songer à mettre en stock les articles les plus importants.

### **Cycle de vie limité de produits et conditions de manutention et de stockage**

- Étant donné que certains produits médicaux possèdent une vie utile limitée, en raison de leur péremption ou des changements technologiques, ou bien parce qu'ils doivent être manipulés et stockés de façon particulière, on doit prendre en compte ces facteurs pour déterminer si un article doit ou ne doit pas être mis en stock. L'analyse de leur fréquence d'utilisation est un facteur clé.

### **Existe-t-il d'autres ententes?**

- Examiner les mesures d'évitement des coûts, notamment la gestion des stocks par les fournisseurs, la consignation des stocks et le partage des stocks avec une autre institution (mise en commun des risques).

## **Niveaux de stocks optimaux**

Lorsque la décision de mettre en stock un article a été prise, on doit prendre en compte les facteurs qui suivent pour déterminer la quantité appropriée de stock qu'il faudra maintenir.

### **Profil d'utilisation**

Les prévisions préliminaires, plus l'accroissement potentiel des commandes et la fluctuation des commandes, sont des éléments à considérer lors de la détermination d'un niveau de stock optimal.

### **Quantités de commandes effectives**

La quantité effective à commander devrait être déterminée pour chaque article en établissant un équilibre entre les coûts de possession des stocks, les coûts de réapprovisionnement, l'espace de stockage disponible, les profils de consommation, le délai de péremption et les quantités minimales de commande exigées par le fournisseur.

### **Stocks tampons**

Les stocks tampons sont destinés à faire face aux augmentations soudaines de la demande, en particulier pour les articles d'utilisation essentielle. Le facteur le plus important à considérer est le « coût » des interruptions sur le plan du niveau de services fournis. Les autres facteurs à prendre en compte sont le coût de possession et de réapprovisionnement, le délai de commande, la date de péremption et la consommation du produit. Plus le niveau de service à la clientèle désiré est élevé, plus les stocks doivent être élevés.

### **Réapprovisionnement**

Le réapprovisionnement et le niveau de stock sont directement reliés. Un niveau de stock faible signifie des réapprovisionnements plus fréquents et vice-versa. Un organisme doit établir un équilibre entre le niveau de stock à conserver et la fréquence à laquelle il désire effectuer les réapprovisionnements, tout en tenant compte du coût de possession ainsi que du coût et du délai d'exécution des réapprovisionnements.

## Gestion des risques liés aux stocks

Cette composante de la politique relative aux stocks devrait décrire les processus qu'entraîne une interruption dans le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks. Les plans d'urgence devraient proposer des fournisseurs de remplacement, des produits de substitution, des approvisionnements/emprunts auprès d'institutions secondaires (comme d'autres hôpitaux), des lignes directrices en matière de stock tampon, des assurances et des conditions contractuelles pour assumer les risques et les politiques concernant les expéditions accélérées. Tout comme dans le cas de la gestion des stocks au cours d'une utilisation normale, les coûts associés à la gestion des risques liés aux stocks devraient régulièrement faire l'objet de suivis et de vérifications.

La gestion des risques liés aux stocks doit également comprendre des procédures pour prévenir le chapardage et le vol.

## Autres composantes de la gestion des stocks

Un organisme devrait prévoir des procédures documentées en ce qui a trait aux processus d'inventaire suivants :

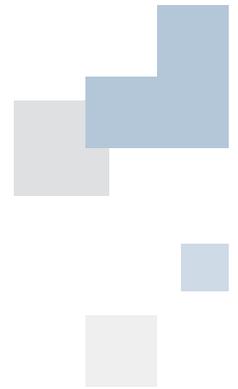
- La réception – des processus de réception et de réapprovisionnement systématiques et régis;
- La visibilité des emplacements d'entreposage et des stocks – le maintien d'emplacements d'entreposage propres et organisés et d'un étiquetage approprié et l'entreposage approprié des articles pour faciliter leur accès;
- Les vérifications – des contrôles de rapprochement réguliers;
- L'expédition/les retours – le retour des articles défectueux;
- Le rappel et le suivi des produits – le suivi des stocks en réserve pour assurer le réapprovisionnement et le suivi des numéros de série afin d'être en mesure de procéder à un rappel de produits;
- La classification – la classification des stocks par catégorie d'importance : importants, moyens ou relativement peu importants, pour s'assurer que l'attention portée aux ressources soit appropriée;
- La vente/l'élimination – la vente ou l'élimination sécuritaire des articles qui ne sont plus utilisés;
- La perte/les excédents – la réduction des pertes et des excédents;
- La gestion des éléments d'actif – la tenue de registres de stock appropriés;
- La gestion de la qualité – la rotation du stock pour veiller à ce que le stock plus ancien soit utilisé avant d'acheter de nouveaux articles;
- La manipulation de stocks « spéciaux » – soit ceux dont la manipulation et l'entreposage nécessitent une attention particulière.

## Difficultés d'adoption

### Défis

Il est possible que le personnel ne saisisse pas l'importance de suivre une politique de gestion des stocks. Le personnel devrait recevoir une formation adéquate afin de comprendre les risques potentiels et les avantages associés à la gestion des stocks.

Le compromis atteint entre les investissements et la prestation des services peut se déséquilibrer au fil du temps. La politique doit être conçue et suivie afin d'atteindre un équilibre efficace entre tous les aspects inhérents à la prise de décisions relatives aux stocks.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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'écarts 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.

## Paramètres connexes

- 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
- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 3.3 Nombre de bons de commande reçus par équivalent temps plein par mois
- 3.4 Nombre moyen de lignes par bon de commande
- 3.7 Pourcentage des cas de correspondance parfaite entre les factures et les bons de commande
- 4.3 Pourcentage des articles ajoutés au fichier maître en un mois

## Principes d'orientation

La gestion efficace des contrats implique le maintien de renseignements contractuels à jour, le suivi des enregistrements et la surveillance du respect des ententes et des conditions contractuelles. Il incombe à chaque organisme de déterminer ses besoins en matière de bases de données contractuelles. Voici des questions sur la portée des besoins que les organismes devraient examiner.

- De quoi l'organisme a-t-il besoin dans une base de données et de quelles fonctionnalités a-t-il besoin? L'organisme veut-il créer un simple registre de contrats ou cherche-t-il des solutions de gestion et de création de différents contrats, incluant des modèles types, des alertes, des liaisons automatiques aux catalogues de contenu, des modifications automatiques des prix des produits, le traitement des données statistiques en matière de conformité, etc.?
- L'organisme a-t-il actuellement la capacité de mettre en œuvre les processus et les mesures de contrôle nécessaires pour limiter le pouvoir d'autorisation d'ententes contractuelles à des individus et est-il en mesure de s'assurer de l'utilisation conforme de ces ententes? Dans la négative, il sera difficile de conserver une base de données exhaustive et à jour.
- Quels sont les individus/groupes qui auront besoin d'accéder à l'information de la base de données et pour quels motifs? À l'aide des fonctions de contrôle de sécurité, certaines personnes peuvent obtenir l'autorisation d'apporter des modifications à la base de données, tandis que d'autres ne reçoivent qu'un droit de lecture.

## Composantes clés

### Format

Les renseignements relatifs aux contrats peuvent être stockés dans un éventail de formats, notamment des registres manuels, des chiffriers électroniques et des systèmes de gestion des bases de données relationnelles. Le meilleur format à utiliser pour un organisme est normalement déterminé par des facteurs de volume comme le nombre de produits actifs, de contrats, de services demandeurs, de niveaux d'accès requis, de niveau requis de fonctionnalités, de même que du montant à investir disponible.

Les chiffriers et les bases de données relationnelles que l'on trouve sur le marché n'offrent pas toutes les fonctions et le degré de précision nécessaires à la gestion efficace des contrats. Les modules de gestion de contrats qu'offrent la plupart des systèmes de gestion destinés à la chaîne d'approvisionnement procurent des avantages importants comme des fonctions avancées et, s'ils sont accessibles à partir du Web, une accessibilité élargie, quoique cette option tende à être plus coûteuse. Voici une liste d'exemples de fonctions supplémentaires qui existent dans un module de gestion de contrat.

- Élaboration de modèle de contrat
- Création de champs de données pour un survol du contrat
- Définition de processus de passation de contrats
- Gestion du flux de données et des approbations
- Recherche dans le dépôt de données
- Fonctions d'alerte, notamment pour les renouvellements de contrats, les étapes clés, etc.

- Production de rapports sur les contrats
- Stockage des clauses normalisées et du contenu juridique préapprouvé
- Gestion des négociations des contrats, notamment le suivi des négociations autonomes, des versions et la comparaison du langage des contrats entre de nombreux contrats présentés
- Conformité des factures des fournisseurs et des factures internes
- Conformité en matière de prix – paiements d'étape, prix progressif, prix basé sur une formule
- Conformité pour l'exécution des transactions, notamment les liens avec des catalogues de contenu pour modifier le prix d'un article selon les conditions du contrat, nouvelles ou révisées

Les contrats originaux sur copie papier devraient être conservés en lieu sûr, comme dans un coffre-fort résistant au feu; toutefois, l'utilisation de contrats existant uniquement sur support électronique avec signatures électroniques approuvées peut être explorée comme autre possibilité.

## Renseignements sur les contrats

Habituellement, une base de données contient les renseignements de base suivants sur chacun des contrats :

- Titre et numéro de référence du contrat
- Renseignement sur la catégorie et la sous-catégorie
- Description du contrat et des biens et services disponibles
- Copie électronique du contrat
- Statut – en vigueur ou échu
- Portée du contrat – géographique, unité d'affaires ou limitations quant à l'utilisateur
- Date d'entrée en vigueur du contrat
- Date d'échéance du contrat
- Date de la nouvelle Demande de proposition (DDP) ou discussions à entreprendre sur la prolongation du contrat
- Type de contrat
- Nom du fournisseur
- Détails sur le fournisseur
- Valeur ou limites annuelles estimées
- Principales conditions, étapes ou restrictions
- Prix, prix proposés, remises, etc.
- Directeur responsable du contrat ou employé de la chaîne d'approvisionnement et détails sur la personne-ressource
- Instructions particulières destinées à l'employé de la chaîne d'approvisionnement s'occupant du contrat ou des achats en vertu du contrat

## Utilisation de la base de données des contrats

Les organismes devraient seulement accorder l'accès aux bases de données aux personnes tenues de protéger le système et l'hôpital. Seul le personnel de la chaîne d'approvisionnement désigné et responsable de maintenir la base de données devrait avoir un accès lecture-écriture total. Les autres membres du personnel de la chaîne d'approvisionnement et les clients, le cas échéant, peuvent avoir un accès en lecture seule. L'organisme peut aussi envisager d'enregistrer la base de données sur un site intranet sécurisé ou sur un portail si une plus grande accessibilité est nécessaire.

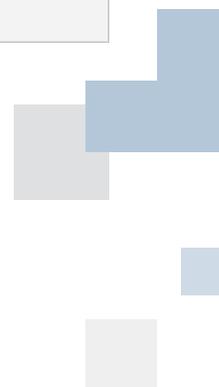
L'organisme devrait mettre au point un processus pour déterminer les occasions de conclure des contrats pour de nouvelles demandes de produits ou pour accroître l'utilisation des produits. De plus, il est important de fournir les mécanismes nécessaires pour que les clients puissent transmettre leurs besoins en fournitures et émettre leurs commentaires pour favoriser des améliorations en continu.

# Difficultés d'adoption

## Défis

Tout projet impliquant l'utilisation d'un nouveau logiciel est rattaché à de nombreux défis. Un spécialiste ou une équipe travaillant en technologie de l'information doit s'engager à dresser les exigences fonctionnelles, à sélectionner le logiciel approprié et à concevoir un plan détaillé d'implantation qui cerne et limite les risques associés.

Le processus de saisie en un seul endroit de l'information relative aux contrats demande beaucoup de temps et comporte un risque significatif d'erreurs. Cette tâche requiert le déploiement de ressources adéquates pour s'assurer qu'une attention particulière sera portée aux détails afin de réduire au maximum les erreurs.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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 efficaces 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 efficaces pour l'organisme crée aussi une efficacité des processus pour les fournisseurs, entraînant de meilleures relations avec eux.

### **Paramètres connexes**

- 2.3 Coûts de fonctionnement en pourcentage des dépenses
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 3.6 Pourcentage de factures avec bons de commande
- 3.8 Pourcentage de bons de commande pour des achats de faible valeur

## **Principes d'orientation**

Les organismes devraient mener une analyse des dépenses afin de déterminer la quantité et la fréquence des opérations de faible valeur. À partir de cette analyse, l'organisme peut accorder la priorité aux domaines qui se traduiraient par de plus grands avantages tant du point de vue de l'efficacité que de la gestion du risque.

Le recours à des stratégies différentes n'implique pas nécessairement des changements radicaux du système et pourrait être aussi simple que d'autoriser certains employés à faire des achats en ligne auprès de fournisseurs privilégiés sans avoir à obtenir une demande signée. L'objectif est de mettre en place des processus rationalisés et demandant moins de ressources.

Les clients et les fournisseurs peuvent être d'excellentes ressources pour cerner les processus d'achat de rechange. L'analyse des dépenses devrait révéler quels services ou domaines au sein de l'organisme procèdent à des achats de faible valeur. Le personnel travaillant dans ces domaines peut déjà avoir des recommandations à faire pour réaliser ces achats plus efficacement. De plus, les fournisseurs peuvent aussi préférer des processus qui ont été utilisés avec d'autres clients.

Les organismes devraient s'assurer que le degré de diligence consacré au processus d'achat choisi convient au niveau de risque auquel s'expose l'organisme (des niveaux de risque extrêmement élevés peuvent être associés à certains articles de faible valeur).

L'analyse des dépenses devrait être menée à intervalles réguliers, particulièrement avec l'introduction de nouveaux articles pour centraliser les achats, afin de veiller à ce que les processus d'achat de rechange soient encore appropriés.

Le suivi de la conformité est aussi crucial à la gestion des processus de faible valeur. Le processus d'analyse des dépenses et les processus d'acquisition de remplacement devraient faire partie intégrante des procédures documentées du service de la chaîne d'approvisionnement. L'équipe de vérification interne devrait participer à la validation des nouveaux processus et s'assurer que les procédures sont suivies. Une évaluation des risques peut aider à cibler les domaines comportant un risque potentiel et les stratégies d'atténuation, et ce, pour tout processus nouveau.

# Composantes clés

## Autres processus d'acquisition

### **Cartes pour petits achats**

Les cartes pour petits achats sont une solution ponctuelle courante pour les achats de faible valeur. Elles permettent aux détenteurs de faire des choix de produits, de réduire le temps d'exécution et de diminuer le fardeau administratif (notamment la gestion des fournisseurs). Les cartes pour petits achats laissent aussi des pistes de vérification claires ainsi que de l'information détaillée sur la conformité du suivi.

Au lieu d'émettre une carte pour petits achats à chaque membre du personnel, il est possible d'émettre des cartes pouvant uniquement être utilisées auprès des fournisseurs privilégiés (comme les fournisseurs de services alimentaires ou les fournisseurs de services d'entretien des immeubles). Cette approche comporte deux avantages : 1) la carte sera détenue de manière centralisée; 2) les questions de conformité potentielle sont minimisées puisque la carte peut seulement être utilisée auprès des fournisseurs sélectionnés.

### **Commandes-cadres et commandes permanentes**

Les commandes-cadres et les commandes permanentes servent normalement lorsqu'il y a un besoin récurrent de biens fongibles. Elles ont l'avantage de permettre aux organismes de maintenir des stocks plus bas tout en évitant le coût administratif de traiter des bons de commande chaque fois que des fournitures sont nécessaires et de profiter d'un prix favorable en raison d'un volume garanti.

Une commande permanente est un type de bon de commande qui couvre des livraisons répétées de biens ou de services en quantités spécifiées, à des prix déterminés et selon un calendrier établi. Un bon de commande est émis pour couvrir le volume total au cours d'une période de temps déterminée. Les livraisons sont planifiées à intervalles réguliers ou à dates fixes et selon des volumes définis.

Une commande-cadre permet au service de la chaîne d'approvisionnement de créer un bon de commande pour des livraisons multiples de biens ou services spécifiés pour une période fixe ou pour une quantité à un prix convenu. Une commande-cadre diffère d'une commande permanente par son calendrier de livraison; celui-ci n'est pas prédéterminé et dépend des besoins.

### **Catalogues de fournisseurs en ligne**

L'achat en ligne directement auprès des fournisseurs privilégiés est une façon idéale de déléguer des pouvoirs à des employés, de réduire les coûts administratifs et d'encourager le respect des obligations contractuelles. Le service de la chaîne d'approvisionnement doit négocier avec le fournisseur des conditions claires, notamment les conditions de remises, et établir des processus de paiement et de facturation réguliers.

Les fournisseurs devraient remettre des relevés électroniques à l'organisme pour faciliter l'analyse des tendances de ce dernier. Les systèmes des fournisseurs devraient aussi permettre l'attribution des codes de budget pour chaque opération afin d'améliorer les futures analyses de dépenses.

## Stratégies pour réduire les opérations de faible valeur

### **Consolidation des factures**

Demander aux fournisseurs de consolider les lignes des factures pour chaque bon de commande dans un nombre moindre de factures peut contribuer à réduire les frais d'administration tant pour le fournisseur que pour l'organisme. Cette approche devrait être uniquement considérée si 1) une approche est établie pour régler les problèmes; 2) il n'en découle pas une perte d'information valable; 3) la facture consolidée peut être approuvée par une seule personne (contrairement à l'approbation de chaque ligne de facture par des personnes autorisées).

### **Quantité/valeur minimale des commandes**

Le service de la chaîne d'approvisionnement devrait établir des quantités ou valeurs minimales à commander pour les articles de faible valeur utilisés en grands volumes. Pour ce faire, il faut une politique pour regrouper les commandes et attendre qu'une quantité minimale soit atteinte avant d'émettre le bon de commande.

# Difficultés d'adoption

## Défis

Le service de la chaîne d'approvisionnement doit demeurer maître de tous les processus d'acquisition. Par le passé, des organismes ont eu des problèmes avec des cartes d'achat, mais des leçons ont été tirées de ces expériences. En outre, il y a consensus selon quoi les cartes d'achat peuvent être utiles à condition que des règles appropriées soient en place.

Pour implanter des stratégies de remplacement, il faut au point de départ que des analyses initiales des dépenses soient faites. Ce processus peut être difficile si l'information consolidée n'est pas disponible, c'est-à-dire que l'information disparate est gardée par les services des finances, de la chaîne d'approvisionnement (systèmes de cartes d'achat) ou les fournisseurs.

La mise au point et la pleine exécution des stratégies de gestion des opérations de faible valeur peuvent prendre un temps considérable. Du soutien de la part des parties intéressées doit être acquis pour réussir l'introduction de changements de pratique pour commander des articles de faible valeur dans tout l'organisme.

Comme dans le cas de toute nouvelle politique et procédure, une formation appropriée est essentielle pour que les utilisateurs comprennent bien les procédures de remplacement ainsi que les risques et avantages qui y sont associés.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

# 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'efficacité du service de la chaîne d'approvisionnement et les points à améliorer sont essentiels à l'élaboration de processus efficaces 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.

### Paramètres connexes

- 1.2 Délai d'exécution du service des achats
- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients
- 6.1 Départs volontaires

# Principes d'orientation

Les enquêtes auprès de la clientèle, ou tout autre mécanisme de rétroaction officiel, permettent aux divisions des services de cerner les attentes et les expériences de la clientèle et d'étudier les éventuelles améliorations à apporter au chapitre de la performance.

Afin de maximiser les avantages des enquêtes menées auprès de la clientèle et des commentaires ainsi obtenus, le service de la chaîne d'approvisionnement doit s'assurer que :

- les enquêtes sont menées à intervalles réguliers, ou aussi près du moment de la transaction que possible;
- une rétroaction est obtenue des secteurs et des utilisateurs clés de l'organisme et qu'une rétroaction d'autres services est incluse dans l'échantillon à différents intervalles;
- la participation et le respect de la méthodologie de l'enquête sont activement encouragés et appuyés à l'échelle de l'organisme;
- les problèmes qui ont été définis sont traités et réglés sans délai;
- la performance du service de la chaîne d'approvisionnement par rapport aux mesures du service à la clientèle est communiquée à la clientèle soit par la production de rapports sur la performance de la chaîne d'approvisionnement, soit par la production de rapports internes.

## Composantes clés

### Portée

Une enquête type recenserait les commentaires au sujet du personnel, des processus et des systèmes utilisés dans le cadre des activités du service de la chaîne d'approvisionnement. Voici une liste de sujets pouvant être inclus dans les enquêtes auprès de la clientèle de la chaîne d'approvisionnement.

#### 1. Personnel

- a. Courtois et professionnel
- b. Compétent
- c. Coopératif
- d. Contribue à la résolution de problèmes
- e. Exécute les tâches dans les délais convenus
- f. Communique de façon efficace, adéquate et en temps utile
- g. Fournit une assistance concernant des points de nature commerciale

#### 2. Processus

- a. Efficacité des politiques et des procédures d'achat
- b. Efficience du processus d'approbation
- c. Efficacité de la budgétisation et des prévisions en ce qui a trait à la contribution du service de la chaîne d'approvisionnement
- d. Efficacité de la supervision du service de la chaîne d'approvisionnement quant à l'application de ces processus

#### 3. Systèmes

- a. Facilité d'utilisation des systèmes de « planification à paiement »
- b. Disponibilité et efficacité du soutien technique
- c. Exactitude de l'information du système
- d. Convivialité de la carte d'achat et d'autres processus d'approvisionnement de faible valeur
- e. Efficacité de la résolution de problèmes

## Format des enquêtes

Les enquêtes auprès de la clientèle prennent deux formes courantes. Les enquêtes traditionnelles auprès de la clientèle se faisaient manuellement, mais ce type d'enquête nécessite beaucoup de ressources tant du côté des personnes interrogées que des enquêteurs. Les enquêtes en ligne peuvent être transmises automatiquement à la clientèle dès qu'un service est fourni. Cela peut nécessiter des ressources initiales aux fins de préparation, mais parmi les avantages, mentionnons moins de délais administratifs liés à l'encodage et à la communication des résultats et un engagement moindre ou moins de temps requis de la part des personnes interrogées, d'où un meilleur taux de participation.

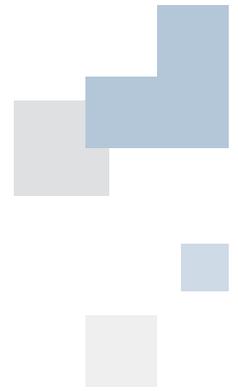
Comme point de départ avant la mise en place d'un processus officiel, il est utile de coordonner un groupe de travail avec des utilisateurs clés et d'obtenir une rétroaction quant aux problèmes de performance actuels et aux aspects à améliorer.

## Fréquence des mesures

Idéalement, les commentaires doivent être recueillis au moment de la prestation du service. Toutefois, les enquêtes ou les évaluations officielles auprès de la clientèle sont habituellement menées sur une base annuelle. Il faut éviter de solliciter les commentaires de la clientèle trop souvent. En outre, le coût et le fardeau administratif liés à l'exécution d'enquêtes doivent être évalués en fonction de la valeur découlant des commentaires obtenus.

## Défis sur le plan de la mise en œuvre

Défis
Cette initiative exigera des ressources initiales pour instaurer un processus en bonne et due forme. La mise sur pied d'un groupe de travail constitue également un point de départ efficace pour établir la performance de base du service de la chaîne d'approvisionnement.
L'un des défis habituels des enquêtes auprès de la clientèle consiste à obtenir des taux de participation suffisants. Le service de la chaîne d'approvisionnement doit sélectionner la méthode d'enquête susceptible de générer les meilleurs taux de participation. Les enquêtes doivent être présentées comme un moyen pour la clientèle d'exprimer ses préoccupations et de suggérer des façons de mieux répondre à ses besoins.
Le service de la chaîne d'approvisionnement doit faire en sorte que le sondage ne soit pas trop fastidieux pour sa clientèle, tout en cherchant à obtenir des renseignements utiles.
Certains commentaires peuvent être trop subjectifs et ne pas refléter des mesures de performance objectives. Les enquêtes doivent être conçues de façon à susciter des réactions spécifiques et objectives.
Les clients peuvent faire des commentaires au sujet des activités de la chaîne d'approvisionnement qui ne cadrent pas avec l'orientation stratégique. Dans ce cas, le service de la chaîne d'approvisionnement doit pousser l'enquête plus loin pour établir la cause de ce décalage et tenter de dissiper tout malentendu, de résoudre toute incompréhension ou de combler toute lacune sur le plan du rendement.



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 efficacité 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.

## Paramètres connexes

- 1.1 Pourcentage d'articles actifs sous contrat
- 1.2 Délai d'exécution du service des achats
- 2.2 Rotation des stocks en un mois
- 3.1 Nombre de bons de commande en un mois
- 3.7 Pourcentage des cas de correspondance entre les factures et les 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

## Principes d'orientation

Les organismes peuvent éprouver des problèmes si leur fichier maître d'articles n'est pas complet, à jour et exact. Le but de la politique et des processus doit être d'assurer l'uniformité et l'exactitude du fichier maître.

La politique et les processus de gestion du fichier maître visent à soutenir les hôpitaux en :

- centralisant le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et la gestion du risque;
- faisant en sorte que les articles sous contrat soient commandés conformément aux modalités du contrat;
- favorisant l'exécution de plus de transactions efficaces comportant moins d'erreurs;
- contribuant à la maintenance de l'exactitude des dossiers aux fins de traçabilité des articles et d'analyse des dépenses;
- réduisant au minimum le gaspillage lié à l'obsolescence, à la redondance et à la date d'expiration;
- gérant le nombre d'articles et de fournisseurs approuvés afin de maîtriser le fardeau administratif de la chaîne d'approvisionnement;
- gérant la sélection de produits pour la clientèle et en faisant en sorte que de nouveaux articles, solutions de rechange et substituts soient proposés conformément aux procédures convenues;
- s'assurant que les articles sont évalués en fonction de facteurs tels que l'efficacité, la valeur, les approbations réglementaires, les fournisseurs approuvés et les contrats de groupement d'achats.

# Composantes clés

## Format et contenu du fichier maître d'articles

Le fichier maître d'articles renferme le fichier principal de tous les articles achetés. Il fait habituellement partie d'un système de planification des ressources de l'organisme (PRO). Dans certains systèmes, l'information est regroupée dans un fichier maître d'articles de base et dans un fichier maître d'articles dynamique. Le premier demeure habituellement inchangé d'une période à l'autre, alors que le dernier évolue en fonction de l'état des stocks et des modifications. Toute l'information pertinente relative aux contrats et à l'approvisionnement est conservée dans le fichier maître et renferme habituellement ce qui suit :

- Numéro d'identification de produit ou numéro de pièce
- Description
- Classement ou code de catégorie
- Numéro de matériel associé (le cas échéant)
- Fournisseur recommandé
- Encodage financier (pour imputation de coûts aux centres fonctionnels et le code secondaire, les dépenses ou le classement des éléments de capital appropriés)
- Niveaux de stocks minimaux/maximaux y compris les niveaux de stocks de sécurité
- Délai d'approvisionnement
- Unités de mesure pour les achats (quantités/volumes de commande minimaux)
- Renseignements sur la quantité économique de commande
- Durée limite d'entreposage
- Type et classement des stocks (jetables, réparables, etc.)
- Statut fiscal (et, le cas échéant, articles entreposés en douane)
- Code d'emplacement
- Tout autre renseignement pertinent (p. ex., articles de remplacement)

Le fichier maître d'articles doit pouvoir relier les numéros d'articles aux autres produits de rechange ou de remplacement le cas échéant.

## Politiques et procédures relatives au fichier maître

Des politiques et des processus cohérents et communiqués clairement concernant l'ajout d'articles au fichier maître ou leur suppression de celui-ci doivent être documentés et respectés. La politique et les processus doivent traiter des points suivants :

### **Responsabilités et pouvoirs**

1. Attribuer les niveaux d'accès et de pouvoir appropriés.

Cette étape est essentielle pour maîtriser la taille du fichier maître et faire en sorte que l'information soit pertinente. Pour que l'organisme ait un meilleur contrôle, seul un groupe restreint de personnes devrait pouvoir y accéder aux fins de modifications.

2. Attribuer la propriété du fichier maître d'articles au personnel de la chaîne d'approvisionnement.

Le fait d'attribuer au service de la chaîne d'approvisionnement la propriété du fichier maître d'articles assure que les modifications touchant les fournisseurs approuvés, les prix ou d'autres modalités contractuelles ne peuvent être apportées par les clients sans l'autorisation du service de la chaîne d'approvisionnement. Pour certains produits, il est possible de déléguer le pouvoir aux services aux fins de préparation de renseignements techniques et relatifs aux produits, mais la centralisation du contrôle de la chaîne d'approvisionnement assure l'excellence de celle-ci.

3. Assurer la ségrégation appropriée des pouvoirs.

La ségrégation des pouvoirs doit exister entre ceux qui ont la responsabilité d'établir le fichier maître d'articles et ceux qui peuvent réquisitionner ou acheter des biens et services à partir du fichier maître.

## Processus d'activation et de désactivation

4. Utiliser une nomenclature standard.

Il est important d'utiliser des conventions d'appellation uniformes (par exemple, fondées sur l'ANSI ou l'UNSPSC) pour chacun des articles individuels. Les conventions d'appellation standard doivent préciser la façon d'ajouter le nom d'un nouveau produit et de classer différents formats ou types du produit en question en tant qu'inscriptions distinctes.

L'élaboration d'un système de nomenclature clair et complet est critique au maintien d'information exacte et consultable. Une initiative future pourrait consister à créer un système de nomenclature standard à utiliser dans l'ensemble des hôpitaux de l'Ontario.

5. Mettre sur pied un comité d'évaluation des produits.

Ce comité devrait inclure une représentation de toutes les principales parties intéressées, des utilisateurs et du personnel de la chaîne d'approvisionnement. Son but consisterait à évaluer et à approuver les nouveaux articles et à s'entendre sur les articles à désactiver, en fonction de critères établis. Le comité pourrait également établir des critères d'exception et des processus pour les urgences médicales et d'autres événements imprévus.

6. Établir un processus d'examen de l'inventaire des disponibilités.

Un examen périodique d'anciens articles ou de méthodes d'utilisation inhabituelles devrait être instauré.

## Défis sur le plan de la mise en œuvre

### Défis

Le personnel pourrait avoir de la difficulté à s'ajuster aux changements visant l'accès au fichier maître d'articles et aux niveaux de pouvoir. Le but de l'initiative, soit la tenue d'un fichier maître d'articles efficient et efficace, doit être énoncé clairement et communiqué à toutes les parties intéressées. Le soutien de la direction est essentiel à l'obtention d'un engagement à l'échelle de l'organisme en vue de la création et de la suppression centralisées de fichiers maîtres d'articles.

Un processus fastidieux peut pousser certains utilisateurs à éviter d'y recourir. Les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement doivent s'assurer que le processus de gestion du fichier maître ne devient pas une entrave au processus d'approvisionnement, et plutôt démontrer qu'une démarche centralisée procure des avantages tangibles. Des délais de réponse rapide au chapitre de la constitution d'articles sont essentiels au succès de cette norme.

Le service de la chaîne d'approvisionnement doit contrôler le processus et s'assurer de sa conformité aux politiques et procédures. Le soutien de l'organisme est requis afin que le personnel de la chaîne d'approvisionnement puisse prendre des mesures correctives en cas de non conformité. Cela peut nécessiter des changements sur le plan des politiques et des procédures, des niveaux de pouvoir, ou d'autres processus de vérification et d'examen.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	<b>FOURNISSEURS</b>	PERSONNEL

# 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.

## **Paramètres connexes**

- 3.2 Pourcentage des bons de commande urgente
- 3.5 Nombre moyen de bons de commande émis aux 10 plus importants fournisseurs en un mois
- 4.1 Rupture de stock à l'échelle des chariots
- 4.2 Taux d'exécution des commandes des clients
- 5.1 Pourcentage des factures payées avant échéance
- 5.2 Rendement des fournisseurs

## **Principes d'orientation**

Les organismes devraient établir un processus formel d'évaluation du rendement des fournisseurs et s'assurer que tous les fournisseurs comprennent les attentes à leur endroit.

La gestion du rendement des fournisseurs est souvent perçue comme une activité en aval, qui vient après l'attribution du contrat. Cependant, une planification en amont est essentielle pour créer les fondations sur lesquelles s'appuieront les évaluations de rendement subséquentes. Dans le cadre d'une gestion en amont du rendement, le processus d'évaluation et les attentes sont présentés aux fournisseurs potentiels au moment des appels d'offres et un engagement de participation au processus d'évaluation est inclus au contrat.

En ce qui a trait aux investissements de valeur élevée ou à haut risque, le processus de gestion du rendement devrait commencer au processus d'appel d'offres avec l'incorporation des engagements et des paramètres relatifs aux services dans le contrat du fournisseur. En ce qui a trait aux ententes de faible valeur ou à faible risque avec un fournisseur, le processus de gestion du rendement peut être moins formel, avec des évaluations internes du rendement du fournisseur.

Des réévaluations périodiques sont nécessaires afin d'évaluer le processus de mesure du rendement des fournisseurs, et toute amélioration ou modification apportée devrait être incorporée au processus.

## **Composantes clés**

### **Planification en amont et indicateurs de rendement clés**

Les spécifications énumérées dans l'appel d'offres devraient clairement préciser les exigences du fournisseur et de l'entrepreneur nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisme. L'invitation à soumissionner devrait décrire les attentes en matière de rendement et les indicateurs de rendement clés (IRC) qui serviront à évaluer le rendement du fournisseur.

Les critères nécessaires à la mesure de rendement du fournisseur devraient faire l'objet d'un consentement par le fournisseur avant l'attribution du contrat. Le contrat devrait décrire le processus de collecte, d'évaluation et d'examen des données de rendement. Les critères différeront selon la nature de l'entente d'approvisionnement quant à la valeur et au risque d'exploitation.

Le tableau suivant présente des exemples d'indicateurs de rendement clés pouvant servir à évaluer les ententes d'approvisionnement selon différentes combinaisons de valeur et de risque d'exploitation du contrat.

		Valeur en dollars	
		FAIBLE	ÉLEVÉE
Risque	ÉLEVÉ	Valeur faible/risque élevé : Stratégie de sécurité	Valeur élevée/risque élevé : Stratégie critique
		Objectif d'achat : Approvisionnement sûr	Objectif d'achat : Gestion des fournisseurs
	Indicateurs de rendement clés typiques :	Indicateurs de rendement clés typiques :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement d'exécution</li> <li>• Réceptivité du fournisseur</li> <li>• Présentation de l'information essentielle en temps opportun</li> <li>• Qualité des évaluations conjointes de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement d'exécution</li> <li>• Réceptivité du fournisseur</li> <li>• Présentation de l'information essentielle en temps opportun</li> <li>• Qualité des évaluations conjointes de rendement</li> <li>• Compétitivité du marché</li> </ul>	
FAIBLE	Valeur faible/risque faible : Acquisition tactique	Valeur élevée/risque faible : Profit tactique	
	Objectif d'achat : Facile à acheter	Objectif d'achat : Axé sur le prix	
	Indicateurs de rendement clés typiques :	Indicateurs de rendement clés typiques :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement d'exécution</li> <li>• Efficacité du processus</li> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Réceptivité du fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement d'exécution</li> <li>• Rendement du prix</li> <li>• Compétitivité du marché</li> <li>• Réceptivité du fournisseur</li> </ul>	

### Processus d'évaluation de rendement des fournisseurs

Les indicateurs de rendement clés, les mesures et les processus devraient être inclus dans les contrats de fournisseurs et les ententes sur les niveaux de services connexes. Il est essentiel d'obtenir le consentement et l'engagement du fournisseur sur ces points avant l'attribution du contrat.

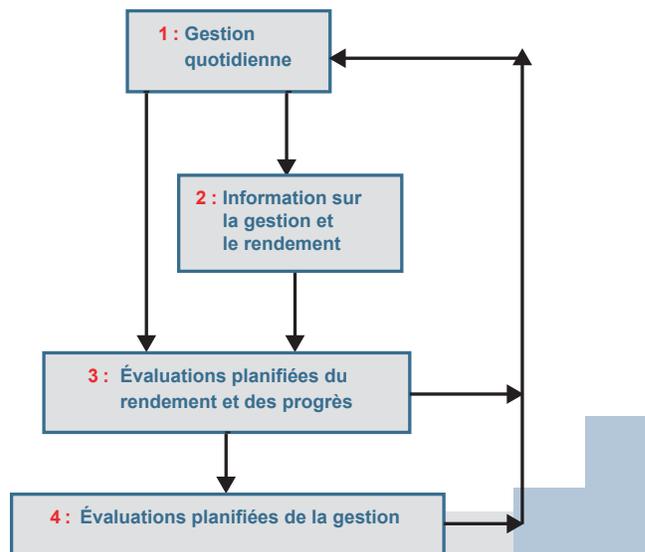
La profondeur et l'étendue du processus structuré d'évaluation du rendement des fournisseurs sont déterminées par la taille et la complexité de l'entente d'approvisionnement. Le diagramme qui suit illustre un modèle de processus de gestion et de suivi de rendement d'un fournisseur en rapport avec un contrat d'envergure comportant des risques importants.

1. Gestion quotidienne – Tout problème qui se présente au cours des opérations quotidiennes devrait être documenté et faire l'objet d'un suivi aux fins de discussion au moment des évaluations planifiées du rendement à venir. Les problèmes importants pourront être réglés dans un délai plus court.

2. Information sur la gestion et le rendement – Les organismes peuvent faire le choix de collecter des données en continu ou de façon périodique pour mesurer le rendement des fournisseurs en fonction des indicateurs de rendement clés. Le choix devrait être en équilibre entre l'effort à fournir pour la collecte des données et le risque associé à l'importance des produits fournis par le fournisseur. Les IRC devraient être réévalués et faire l'objet d'un examen dans le cadre des évaluations planifiées du rendement.

3. Évaluations planifiées du rendement et des progrès – Des évaluations planifiées du rendement et des progrès sur une base périodique devraient être établies avant l'attribution du contrat. La fréquence devra être déterminée selon la nature et la durée du contrat. Par exemple, des évaluations plus fréquentes peuvent être nécessaires au cours des premières phases du contrat. Les décisions relatives au protocole des évaluations (qui participera, qui assurera la direction, qui effectuera les enregistrements et quels sont les documents requis) doivent également faire l'objet d'un accord avant l'attribution d'un contrat.

4. Évaluations planifiées de la gestion – Pour la majorité des contrats ou des projets, l'évaluation des cadres supérieurs des fournisseurs peut être appropriée. Ces évaluations, bien que moins fréquentes, fournissent un aperçu stratégique des progrès, des problèmes et des plans futurs.



Les résultats de chacune des évaluations devraient être documentés, y compris les décisions prises et convenues sur les plans d'action, les responsabilités, les délais d'exécution et les étapes clés.

## Modèles et outils de soutien

Les organismes devraient créer des modèles normalisés pour la gestion du rendement des fournisseurs. Les annexes 5.1 de a à c sont des exemples de modèles de gestion du rendement à l'intention des fournisseurs. À titre d'initiative future, les hôpitaux de l'Ontario voudront peut-être adopter un processus et des modèles de gestion du rendement communs ou uniformisés.

## Défis d'adoption

### Défis

Le processus de mesure du rendement des fournisseurs peut être vu comme étant complexe et coûteux sur le plan administratif, mais une fois établi, il aidera l'organisme à gérer les risques opérationnels et financiers dans les cas de non-conformité du fournisseur. Le processus devrait être adaptable à chaque fournisseur en fonction de la nature de la relation, des articles fournis et des risques connexes.

Il est possible que le personnel sente que le processus ne soutient pas leur rôle ni ne lui ajoute de valeur importante. Les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement doivent communiquer l'importance de gérer de façon proactive le rendement des fournisseurs.

L'organisme doit tirer parti des renseignements que le processus génère afin d'améliorer le rendement des fournisseurs et d'en tirer de meilleurs résultats. Les évaluations de rendement et les plans d'intervention connexes sont des éléments cruciaux du rendement des fournisseurs. Des processus doivent être en place pour concrétiser les recommandations ou prendre les mesures appropriées déterminées au cours des évaluations des fournisseurs.

# Annexes

## Modèle de suivi du rendement des fournisseurs

Annexe 5.1a : Ce modèle est un exemple d'évaluation du rendement qui peut être utilisé avant l'attribution d'un contrat afin d'énumérer les aspects du rendement du fournisseur qui seront contrôlés, les indicateurs de rendement clés particuliers, la fréquence de production des rapports et le modèle de rapport utilisé. La résultante est que l'hôpital et le fournisseur s'entendent sur le programme, lequel pourrait alors être incorporé au contrat officiel.

## Modèle de présentation du rapport de rendement des fournisseurs

Annexe 5.1b : Ce modèle peut servir dans les réunions d'évaluation planifiées pour donner un aperçu du rendement d'un fournisseur pour la période écoulée depuis l'évaluation précédente. Le rendement réel de chaque indicateur de rendement clé peut facilement être comparé à l'objectif. De plus, un système d'attribution d'une cote comme celui qui suit peut être mis en application.

Rendement réel	Cote de rendement
Le rendement est supérieur à l'objectif	3
Le rendement est égal à l'objectif	2
Le rendement est inférieur à l'objectif, mais n'engendre pas de problèmes importants	1
Le rendement est inférieur à l'objectif et est inacceptable	0

## Modèle d'établissement d'un plan d'action

Annexe 5.1c : Ce modèle peut servir dans les réunions d'évaluation planifiées pour mettre à l'écrit les plans d'action convenus et assigner les responsabilités à la suite de l'évaluation du rendement. Les progrès par rapport aux plans peuvent faire l'objet d'une discussion et d'un contrôle conjoints à l'occasion de la prochaine évaluation planifiée.

## Annexe 5.1a – Modèle d'un programme de suivi conjoint du rendement des fournisseurs

Contrat :

Fournisseur :

Volet du rendement	Critères	Indicateurs de rendement clés (IRC)	Fréquence des rapports	Format
Qualité	Respect des spécifications	Nombre et % de non-conformités	Mensuelle	Rapport d'exceptions, statistiques et graphiques, incluant les tendances
Service	Exécution du programme	% des tâches d'entretien programmées terminées	Mensuelle	Rapport d'exceptions, statistiques et graphiques, incluant les tendances
	Réceptivité	% de tâches non planifiées ayant été exécutées à l'intérieur du temps de réponse déterminé dans le contrat	Mensuelle	Rapport d'exceptions, statistiques et graphiques, incluant les tendances
Administration	Satisfaction des clients	Sondage auprès des clients au moyen d'un échantillonnage choisi d'entrevues individuelles avec les principaux clients	Deux fois l'an	Rapport
	Précision des factures	Nombre et % de factures approuvées	Mensuelle	Rapport d'exceptions, statistiques et graphiques, incluant les tendances
Contrat	Respect des modalités du contrat	Nombre de problèmes liés au contrat éprouvés une première fois sans interrogation	Trimestrielle	Rapport
Information de gestion	Collecte de données en temps opportun	Accès au « dossier » de données de gestion une semaine avant les évaluations conjointes trimestrielles planifiées	Trimestrielle	Entente convenue sur le « dossier de gestion », incluant tous les IRC et les graphiques des tendances

## Annexe 5.1b – Modèle de présentation du rapport de rendement des fournisseurs

Contrat :

Date de l'évaluation :

Volet du rendement	Critères	Indicateurs de rendement clés (IRC)	Rendement		Cote de rendement
			Objectif	Réel	
Qualité	Respect des spécifications	Nombre et % de non-conformités	< 1 %		
	Exécution du programme	% des tâches d'entretien programmées terminées	> 95 %		
	Réceptivité	% de tâches non planifiées ayant été exécutées à l'intérieur du temps de réponse déterminé dans le contrat	> 90 %		
Service	Satisfaction des clients	Sondage auprès des clients au moyen d'un échantillonnage choisi d'entrevues individuelles avec les principaux clients	Bon		
	Administration	Précision des factures	85 %		
Contrat	Respect des modalités du contrat	Nombre de problèmes liés au contrat éprouvés une première fois sans interrogation	100 %		
	Information de gestion	Collecte de données en temps opportun	100 %		
		Accès au « dossier » de données de gestion une semaine avant les évaluations conjointes trimestrielles planifiées			

### Annexe 5.1c – Modèle d'établissement d'un plan d'action

Contrat :

Date de l'évaluation :

Volet du rendement	Observations/problèmes	Action convenue	Responsable de l'exécution	Échéance :
Qualité				
Service				
Administration				
Contrat				
Information de gestion				

GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	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>1</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 compétence 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 efficacité 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.

### Paramètres connexes

6.1 Départs volontaires

<sup>1</sup> Cette norme est directement en lien avec la norme « Cadres relatifs aux compétences » qui est 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 ».

# Principes d'orientation

Chacun des postes de la chaîne d'approvisionnement doit être appuyé par un rôle professionnel documenté, des descriptions de postes clairement définies et un profil de compétences. Ces éléments doivent être :

- présentés selon un modèle standard;
- mis à jour au moyen d'examens périodiques;
- partie intégrante de la documentation officielle remise au titulaire du poste;
- examinés et acceptés par le titulaire, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un nouveau poste.

Ces documents forment la base de la norme 6.2 Processus d'évaluation du rendement. Les employés doivent être évalués périodiquement en fonction des exigences liées à leur poste et du profil de compétences connexe afin de cerner les lacunes. Cette façon de faire favorise le perfectionnement personnel et permet la création de programmes de formation visant à corriger les lacunes et à amener des améliorations de performance.

Les rôles et descriptions de postes et le profil de compétences de chaque rôle du service de la chaîne d'approvisionnement doivent être des documents évolutifs. Les gestionnaires doivent collaborer avec le service des ressources humaines afin d'établir un processus d'examen et de mise à jour périodique de ces documents.

## Composantes clés

### Rôle professionnel

Un document sur les rôles et descriptions de postes doit comprendre, au minimum, les éléments suivants :

<b>1. Raison d'être du poste et relations</b>	La raison d'être du poste, sa pertinence au sein de l'organisme et les attentes de l'employeur, de même que les liens hiérarchiques et les relations internes et externes clés
<b>2. Portée du poste</b>	La portée du poste et ses responsabilités connexes
<b>3. Reddition de comptes</b>	Les responsabilités du titulaire du poste, notamment les niveaux décisionnels délégués, les exigences en matière de déclaration et les exigences sur le plan juridique ou autres telles que la conformité à un code de conduite général
<b>4. Résultats attendus et critères de rendement clés</b>	Les résultats attendus chaque jour, chaque semaine, chaque mois ou chaque année pour le rôle avec les paramètres et cibles connexes utilisés pour mesurer le degré d'efficacité d'un employé à atteindre les résultats et les objectifs attendus
<b>5. Qualifications</b>	Les principales qualifications liées au poste ainsi que toute autre qualification supérieure souhaitée

### Cadre relatif aux compétences

Chaque rôle et description de poste doit être accompagné par un profil de compétences. Les profils de compétences fournissent des indications sur les capacités et les compétences personnelles et professionnelles requises pour occuper avec efficacité chacun des postes du service de la chaîne d'approvisionnement.

Il est important de comprendre les compétences requises par un poste en particulier pour deux raisons.

1. Les capacités et les compétences des candidats envisagés pour des postes de la chaîne d'approvisionnement doivent être évaluées en fonction de leur aptitude à assurer l'obtention des résultats escomptés dans le cadre de ce poste. La concordance et les écarts de compétences peuvent être définis et utilisés dans le cadre du processus de sélection de candidats. Ces avantages s'appliquent à la fois au recrutement interne et externe.

2. Les compétences requises procurent un cadre permettant d'évaluer les capacités et les compétences du titulaire de poste actuel quant à la concordance par rapport au rôle actuel et au potentiel de croissance. Cette évaluation appuie à son tour le repérage d'écarts de compétences devant être corrigés relativement au plan de formation et de perfectionnement.

Les compétences peuvent être réparties en deux catégories génériques comme suit.

### **1 : Compétences générales et attributs personnels**

Par exemple :

- Compétences en gestion, notamment gestion des parties intéressées, planification stratégique, supervision et innovation
- Développement de relations
- Aptitudes en communication
- Aptitudes pour le travail en équipe
- Résolution de problèmes
- Négociation
- Gestion des risques
- Présentation
- Gestion de soi

### **2 : Compétences techniques et connaissances professionnelles**

Par exemple :

- Données fondamentales de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Achats/approvisionnement
- Approvisionnement stratégique/gestion de contrats
- Logistique/entreposage/distribution
- Analyse des marchés d'approvisionnement
- Outils et techniques
- Démarche structurée par rapport à l'élaboration et à l'adoption efficace de stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Connaissance et application de technologies de l'information liées à la chaîne d'approvisionnement (commerce électronique)

### **Niveaux de compétence**

À chacune des compétences énumérées plus haut doit être assigné un niveau de compétence minimal pour chaque rôle au sein du service de la chaîne d'approvisionnement. Cela servira de cadre relatif aux compétences à partir duquel les titulaires de poste ou les nouveaux candidats seront évalués.

L'application de la norme 6.2 Processus d'évaluation du rendement permet d'évaluer et d'attribuer un niveau de compétence au titulaire d'un poste. Tout niveau de compétence attribué à un titulaire de poste qui est inférieur au niveau minimal requis indique une lacune.

Le tableau suivant décrit une méthode de quantification des niveaux de compétence. Cette méthode de base divise les niveaux de compétence en quatre notations assorties de descriptions du niveau de compétence requis pour chaque notation.

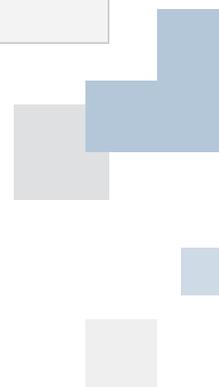
<b>Niveaux de compétence</b>	
<b>1. De base</b>	Connaissances de base mais aura probablement besoin de supervision.
<b>2. Bon</b>	Capable de gérer différents problèmes mais pourrait avoir besoin de supervision limitée.
<b>3. Solide</b>	Compétences reconnues, gère des problèmes complexes avec assurance; démontre son savoir-faire régulièrement.
<b>4. Excellente</b>	Niveau de compétence élevé caractérisé par des connaissances poussées et la capacité de transmettre ce savoir à d'autres – reconnu en tant qu'expert en la matière.

## Défis sur le plan de la mise en œuvre

### Défis

L'examen et l'apport de syndicats peuvent jouer un rôle dans la définition des rôles et des descriptions de postes et l'établissement des niveaux de compétence. Les syndicats doivent participer tout au long du déroulement du processus, encore une fois avec l'aide des professionnels des ressources humaines de l'organisme.

Le cadre relatif aux compétences doit être établi et utilisé de façon uniforme et rigoureuse au moment de l'établissement de plans d'élaboration. Il s'agit d'une responsabilité commune mettant à contribution à la fois le service des ressources humaines et le personnel de la chaîne d'approvisionnement.



GOUVERNANCE ET PROCESSUS	FINANCES	OPÉRATIONS ET TECHNOLOGIE
CLIENTS	FOURNISSEURS	PERSONNEL

## 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>2</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>2</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.

## Paramètres connexes

### 6.1 Départs volontaires

## Principes d'orientation

Le processus d'évaluation du rendement devrait être documenté et communiqué de façon claire. La création des modèles uniformisés devrait se faire en collaboration avec le service central des ressources humaines afin d'assurer une cohérence des évaluations. Le formulaire d'évaluation devrait être suffisamment long pour permettre la saisie de tous les renseignements importants sans toutefois être trop volumineux afin de ne pas décourager la participation.

Le processus devrait être appliqué de manière cohérente et rigoureuse dans tout le service de la chaîne d'approvisionnement. Les évaluations du rendement et des progrès de chaque employé par rapport aux exigences de son poste et aux objectifs personnels devraient être tenues chaque année. De plus, des évaluations intermédiaires, plus informelles, devraient être réalisées régulièrement pour s'assurer de maintenir le cap sur les buts et objectifs annuels établis et de fournir à la personne une rétroaction sur la manière de les atteindre.

Les évaluations de rendement devraient être planifiées suffisamment à l'avance pour laisser un temps de réflexion et de préparation à l'employé. Habituellement, il incombe à la direction de réaliser les évaluations de son personnel, bien que les pairs puissent également s'évaluer entre eux. La direction peut également faire l'objet d'une évaluation par son personnel au moyen d'évaluations tous azimuts. Le processus d'évaluation devrait être élaboré de façon à recueillir les commentaires de la direction, des personnes qui sont évaluées et de toute autre partie jugée susceptible d'apporter des commentaires utiles.

Le processus d'évaluation du rendement s'harmonise avec la norme 6.1 Rôles et descriptions de postes. La direction et les employés devraient se servir des rôles et des descriptions de postes pour contribuer à établir les buts et les objectifs des employés pour une période de rendement donnée. Le cadre relatif aux compétences, abordé dans la norme 6.1, devrait servir d'outil pour aider à évaluer et à orienter les plans de formation et de perfectionnement des employés.

## Composantes clés

### Processus d'évaluation du rendement

Les évaluations de rendement comportent quatre grands objectifs :

1. Examen de la période passée – Le gestionnaire et les membres du personnel devraient discuter du rendement du titulaire du poste par rapport aux objectifs et buts personnels établis à la période précédente.
2. Attentes pour la prochaine période – Le gestionnaire et les membres du personnel négocieront et se mettront d'accord sur les buts et les objectifs de rendement que le titulaire du poste devra atteindre au cours de la prochaine période. Ce sera par rapport à ces buts et objectifs que le rendement sera comparé et évalué à la prochaine évaluation.
3. Plan de formation et de perfectionnement – Le gestionnaire et les membres du personnel effectuent une réévaluation du niveau des compétences du titulaire par rapport aux exigences requises pour le poste, comme le définit le cadre relatif aux compétences pour chaque rôle, aux termes de la norme 6.1. Cette mesure permet au gestionnaire et à l'employé de déterminer les écarts de compétences et de se mettre d'accord sur ceux-ci puis d'instaurer par la suite des plans de formation et de perfectionnement.
4. Buts et autres questions – Les membres du personnel ont l'occasion de discuter avec les gestionnaires de leurs aspirations professionnelles, de leurs préoccupations ou de toute autre question.

Les résultats de l'évaluation annuelle du rendement devraient être documentés et faire l'objet d'un accord entre le titulaire du poste et le gestionnaire. De plus, l'évaluation du rendement ne devrait pas se limiter aux évaluations annuelles, mais devrait être un processus continu s'étalant sur toute l'année.

## Indicateurs clés d'évaluation du rendement

Les indicateurs clés d'évaluation du rendement fournissent un format structuré pour l'évaluation et la communication du rendement au travail d'un employé en matière de connaissances, d'attitudes et de compétences pertinentes à tout l'organisme et plus particulièrement au service de la chaîne d'approvisionnement. L'annexe 6.2a présente une liste d'exemples d'indicateurs à prendre en compte relativement aux employés de la chaîne d'approvisionnement.

## Programme de formation et de perfectionnement

Les organismes devraient instaurer un programme de formation et de perfectionnement pour répondre à tous les besoins en compétences au sein de la chaîne d'approvisionnement. Ce programme devrait s'aligner sur le cadre de compétences établi et s'harmoniser pleinement avec celui-ci. Il pourrait être accessible en différentes formules, allant de cours de formation donnés à l'interne ou à l'externe à des occasions de perfectionnement dans le cadre du travail. Il pourrait également permettre aux employés de recevoir une accréditation professionnelle, au besoin.

Le but du programme est de prévoir les besoins en formation et en perfectionnement de tous les employés du service de la chaîne d'approvisionnement. Il devrait seconder les efforts du titulaire du poste pour l'aider :

- à atteindre pleinement le niveau de compétences établi dans le profil des compétences nécessaires au poste;
- à perfectionner graduellement ses compétences pour se préparer à un avancement planifié vers une affectation plus exigeante.

Lorsque l'évaluation du titulaire du poste est terminée conformément au cadre relatif aux compétences, un plan de formation et de perfectionnement devrait être conçu. Ce processus fait partie intégrante du cycle annuel d'évaluation de rendement et de perfectionnement de chaque employé.

## Difficultés d'adoption

Défis
Dans un environnement syndiqué, les syndicats devraient participer à l'élaboration du processus afin de s'assurer que le syndicat accepte le processus et les critères d'évaluation ainsi que l'utilisation des renseignements qui en résultent.
Les difficultés urgentes qui doivent être réglées dans l'immédiat pourraient avoir préséance sur l'instauration d'un processus d'évaluation du rendement ou sur la rigueur associée à la tenue d'évaluations annuelles et à l'élaboration de plans de formation. Les cadres supérieurs doivent donner priorité au processus d'évaluation du rendement et insister sur l'importance de la formation et du perfectionnement comme mesures permettant de maximiser la valeur du service de la chaîne d'approvisionnement.
La mise sur pied d'un programme d'encouragement formel lié aux évaluations du rendement peut améliorer l'efficacité d'un tel processus d'évaluation de même que ses résultats. Pour assurer la réussite de tels processus, il est nécessaire d'atteindre un degré élevé d'harmonisation au sein de l'organisation et de veiller à l'application régulière des processus.

## Annexe 6.2a – Indicateurs clés d'évaluation du rendement

Les indicateurs de rendement ci-dessous peuvent être utilisés dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des employés de la chaîne d'approvisionnement.

### **Alignement organisationnel**

1. Manifeste son soutien aux valeurs fondamentales de l'organisme et adhère à l'esprit de l'énoncé de mission ou de vision, en particulier par rapport à l'amélioration des soins donnés aux patients
2. Comprend les structures et les buts généraux de l'organisme
3. Fait preuve d'une responsabilité financière à l'égard de l'actif et des ressources financières de l'organisme
4. Participe activement aux équipes interfonctionnelles
5. Apporte une approche novatrice à l'organisme, stimulant ce dernier à s'améliorer et proposant des façons de faire susceptibles d'accroître l'efficacité

### **Mesures du rendement**

6. [Objectifs personnels propres à chaque rôle professionnel]

### **Attributs comportementaux**

7. Communique efficacement
8. Démonstre un esprit d'équipe
9. Gère ses rapports avec les autres – par exemple, organise des réunions et participe à des réunions avec d'autres services, clients et fournisseurs
10. Fait preuve de professionnalisme et de respect envers les autres
11. Réagit aux changements et s'adapte bien aux nouveaux processus
12. Remet en question les idées de manière responsable et appropriée
13. Fait preuve de leadership – par exemple, par l'instauration de nouveaux processus ou de nouvelles pratiques gagnantes
14. Prend des décisions touchant son propre secteur et fournit des renseignements pour appuyer la prise de décision dans les autres secteurs

### **Compétences techniques**

15. Processus de « planification à paiement » – comprend les processus pertinents au rôle par rapport au cycle de « planification à paiement », y compris le fait de savoir quel outil utiliser dans des cas particuliers
16. Juridique – comprend l'incidence des différentes conditions contractuelles et reconnaît les secteurs nécessitant l'aide de l'équipe juridique
17. Techniques de négociation – planifie et gère les négociations de manière structurée et de façon adaptée à la catégorie
18. Gestion des contrats – comprend l'importance de la gestion des contrats et des fournisseurs et travaille avec les fournisseurs afin d'établir des indicateurs de rendement clés et des objectifs d'amélioration continue; assure la liaison avec les parties intéressées pour veiller à ce que les besoins de l'organisme soient satisfaits
19. Analyse du noyau de fournisseurs – évalue les fournisseurs en vue de s'assurer de l'harmonisation des activités du fournisseur et du client, conformément à la stratégie d'approvisionnement
20. Analyse de la chaîne d'approvisionnement – applique ses connaissances et comprend les processus de la chaîne d'approvisionnement en vue d'améliorer les opérations et de réduire les coûts
21. Gestion des risques – gère les risques associés aux contrats, à la réputation, à l'éthique et autres se rattachant au processus de la chaîne d'approvisionnement dans le but de veiller à ce que les conséquences indésirables soient atténuées
22. Finances relatives à la chaîne d'approvisionnement – assume la responsabilité de l'évaluation et de l'appréciation significatives des fournisseurs et des coûts des produits; comprend les ratios financiers et leur capacité de fournir des indications utiles du rendement des fournisseurs
23. Gestion des clients – crée et entretient des liens appropriés à l'interne afin de veiller à ce que le service de la chaîne d'approvisionnement réponde aux besoins de l'organisme

# Annexe A :

## Contraintes technologiques et organisationnelles

Les hôpitaux sont des organisations intrinsèquement complexes qui se présentent sous toutes les formes et toutes les tailles. Ils évoluent dans différents domaines de spécialité clinique, servent différentes populations de patients et ont différents besoins selon leur emplacement géographique. Par conséquent, chaque hôpital de l'Ontario a des besoins particuliers en matière de chaîne d'approvisionnement et doit surmonter des obstacles qui lui sont propres pour améliorer et moderniser ses activités liées au domaine.

Pour ajouter à la complexité du processus, chaque hôpital de la province se situe à un point différent du parcours vers l'optimisation du rendement de sa chaîne d'approvisionnement. Plusieurs hôpitaux ont déjà pris des décisions et fait des investissements en ce qui a trait aux technologies, aux processus et aux relations avec les fournisseurs clés. Plusieurs prennent part à des initiatives d'intégration régionale afin de consolider leur chaîne d'approvisionnement et leurs activités administratives. Tous ces facteurs rendent colossale la tâche qui consiste à mesurer la performance des chaînes d'approvisionnement de tous les hôpitaux de la province.

Le Groupe de travail a relevé un certain nombre de zones dans la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux qui pourraient faire obstacle à l'adoption de paramètres et de normes. En général, ces obstacles découlent de contraintes technologiques ou organisationnelles.

### Contraintes technologiques

#### **Limites des systèmes d'information de gestion**

Un petit nombre de fournisseurs de systèmes d'information de gestion accaparent un fort pourcentage du marché des hôpitaux ontariens en ce qui concerne les plateformes technologiques liées à la chaîne d'approvisionnement. Lorsque les cadres des hôpitaux commenceront à adopter les paramètres de performance, ils constateront que chaque système a ses forces et ses faiblesses.

Les services de chaîne d'approvisionnement qui ont un système manuel ou sur papier sont désavantagés, par rapport à ceux disposant d'un système automatisé, car la mesure de la performance demande plus de temps et est plus propice aux erreurs. Dans certains cas, les hôpitaux qui utilisent des procédés manuels pourront appliquer des solutions de rechange et apporter des correctifs permettant d'obtenir les niveaux d'automatisation souhaités. Dans d'autres cas, si aucune solution n'est disponible, les hôpitaux devront colliger ou communiquer les données manuellement.

Les hôpitaux qui emploient des procédés électroniques pour leur chaîne d'approvisionnement trouveront plus facile que les autres l'adoption de paramètres et de normes. Les processus clés de la chaîne d'approvisionnement électronique comprennent les demandes, la gestion des contrats, la facturation, les transferts de fonds ainsi que la gestion des entrepôts et des stocks, le tout faisant appel à des moyens électroniques.

#### **Différences entre les hôpitaux sur le plan de la collection, de l'entreposage et de la communication des données**

L'un des obstacles à la mesure de la performance entre les hôpitaux réside dans les différences inhérentes entre les divers systèmes d'information de gestion en ce qui concerne la collecte, l'entreposage et la communication des données. Ces différences comprennent des variantes dans les intervalles des collections et dans les champs d'information, qui ont tous deux une influence directe sur les données d'entrée pour les calculs et les résultats communiqués. Ces facteurs peuvent compliquer la comparaison des résultats de performance entre les hôpitaux et nuire à la création d'un organe d'archivage central pour les données relatives à la performance des chaînes d'approvisionnement.

Le Groupe de travail s'est assuré que les paramètres et les normes soient assez souples pour tenir compte des différences entre les systèmes d'information de gestion. Néanmoins, les hôpitaux pourraient, dans certains cas, avoir à modifier leurs pratiques de collection et de communication de données pour faire en sorte que les résultats de leurs mesures de performance puissent être comparés avec ceux des hôpitaux semblables.

### **Catalogue de produits centralisé**

Chaque hôpital de l'Ontario dispose d'un catalogue de produits centralisé, ou « fichier maître d'articles ». Les catalogues électroniques centralisés sont des bases de données interrogeables contenant des renseignements sur les contrats et les fournisseurs, comme les prix, l'historique des achats des articles et les dates de péremption. Le succès de l'adoption de nombreux paramètres passe par la présence d'un catalogue de produits centralisé bien entretenu.

Il existe trois composantes clés qui permettent un entretien efficace des catalogues de produits centralisés : 1) les hôpitaux doivent collaborer avec leurs fournisseurs pour trouver des moyens de garder leurs catalogues de produits centralisés à jour avec les nouveaux produits et les nouveaux prix; 2) les hôpitaux doivent s'assurer d'utiliser une nomenclature cohérente dans toute la base de données pour permettre une analyse et une transmission exactes de l'information; 3) les hôpitaux doivent avoir des politiques en place pour assurer la clarté et l'exactitude des données afin de faire en sorte que celles-ci soient exemptes d'erreurs, ne contiennent aucun dédoublement d'article et utilisent des unités de mesure normalisées. Une façon d'y arriver est de limiter le nombre d'employés autorisés à apporter des changements au catalogue et de faire en sorte que ces employés reçoivent une formation adéquate.

Les hôpitaux peuvent également travailler en groupes pour bénéficier des avantages découlant de la consolidation, puis normaliser et nettoyer conjointement les données de leurs fichiers maîtres. Un certain nombre d'hôpitaux de l'Ontario qui participent à un projet de gestion de données avec la société MedBuy ont ainsi amélioré le rendement de leur fichier maître d'articles. Il en a découlé une diminution des erreurs dans les commandes et une réduction du temps consacré au remaniement des commandes.

Les hôpitaux rencontrent un autre problème dans l'organisation et l'entretien de catalogues de produits centralisés clairs en raison des codes de taxe pour les produits. En effet, selon l'utilisation qu'il en est fait dans un hôpital, un produit peut être ou non soumis aux taxes de ventes provinciales de l'Ontario. Par conséquent, ces articles nécessitent deux entrées dans le catalogue. Ce dédoublement d'information rend plus difficile la mesure exacte de la performance.

### **Veille économique**

La veille économique renvoie aux outils et aux opérations techniques utilisés pour colliger, emmagasiner et transmettre des données, y compris celles relatives à la chaîne d'approvisionnement. Les hôpitaux qui tirent parti de systèmes de veille économique sont plus à même de suivre les activités de leurs chaînes d'approvisionnement et de déceler les problèmes et les complications dès qu'ils commencent à poindre. Cette détection précoce est cruciale parce qu'elle permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de prendre les mesures nécessaires et de corriger la situation avant qu'elle ne s'aggrave. Les systèmes de veille économique permettent :

- la collection de données depuis de nombreuses sources, y compris les fournisseurs;
- le suivi de la performance en temps réel;
- l'exploration de données en ligne, avec des outils d'analyse spéciaux, la création de rapports graphiques et la notification par courriel;
- la création de bilans équilibrés pour suivre le rendement des fournisseurs.

Quelques hôpitaux de l'Ontario ont mis en place des systèmes de veille économique qui permettent un suivi détaillé des paramètres de performance de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, la plupart des hôpitaux ne comptent qu'un nombre limité d'outils de veille économique en place. Le Groupe de travail croit fortement que l'utilisation d'outils de veille économique appropriés est essentielle à une mesure automatique efficace de la performance de la chaîne d'approvisionnement dans les hôpitaux.

## **Contraintes organisationnelles**

### **Collaboration entre les services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes créditeurs**

La mise en place de pratiques gagnantes en matière de chaîne d'approvisionnement, y compris l'adoption de paramètres de performance et de normes, exige une collaboration étroite entre les services de la chaîne d'approvisionnement et des comptes créditeurs. Dans de nombreux hôpitaux, ces services ont chacun leur propre équipe de gestion du personnel et relèvent de cadres supérieurs différents. Pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement, il faut promouvoir des relations de travail plus étroites entre ces deux services importants. En fait, le Groupe de travail recommande fortement

que ces deux services fassent l'objet d'une gestion commune. Bien que ce changement organisationnel requière un investissement initial en ressources financières et humaines, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement qui en découle entraîne une amélioration des soins aux patients et génère des avantages à long terme.

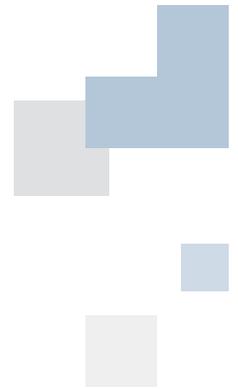
#### **Taille de l'hôpital/Coûts financiers**

Pour chaque paramètre de performance et chaque norme, un investissement minimal de ressources financières et humaines est requis. C'est pourquoi l'adoption de paramètres de performance et de normes est généralement plus difficile pour les petits hôpitaux dont les ressources sont limitées comparativement aux gros hôpitaux.

#### **Priorité d'investissement**

Dans le secteur hospitalier, la priorité absolue réside dans les soins aux patients. Ainsi, pour répondre aux attentes du gouvernement et de la population, les hôpitaux doivent continuellement améliorer leurs secteurs d'activité qui touchent directement les patients, par exemple, la dotation en personnel, le matériel clinique et le nombre de lits. Dans cet environnement, il peut être difficile pour les directeurs d'hôpitaux de justifier l'investissement de ressources dans des secteurs traditionnellement considérés comme peu prioritaires, comme la chaîne d'approvisionnement.

Cependant, en dehors du secteur hospitalier, le secteur privé a démontré que le fait d'investir dans des pratiques plus efficaces en matière de chaîne d'approvisionnement entraîne une amélioration des services et une réduction des coûts. Les hôpitaux ont l'occasion de profiter de tels avantages. L'adoption de paramètres de performance peut aider à repérer les zones à améliorer dans les chaînes d'approvisionnement et à réaliser des analyses coûts-avantages en appui à leurs décisions d'investissement.



# Annexe B :

## Glossaire

**Achat à coût nul** : Bon de commande délivré lorsque le fournisseur a livré l'article sans frais à des fins d'évaluation ou lorsqu'un article envoyé pour réparation est couvert par la garantie sans frais additionnels.

**Analyse de Pareto** : Procédé qui consiste à classer les articles en ordre d'importance pour déterminer les 20 pour cent qui sont les plus importants et qui méritent une attention particulière ainsi que les 80 pour cent qui sont de moindre importance.

**ANSI** : American National Standards Institute, organisme privé sans but lucratif qui coordonne l'élaboration et l'utilisation de normes consensuelles volontaires aux États-Unis pour des produits, des services, des procédés, des systèmes et du personnel.

**Application de gestion des chariots** : Module d'un système d'information utilisé pour la gestion de réapprovisionnement des stocks au point d'utilisation.

**Application de gestion de stocks** : Module de système d'information utilisé pour la gestion des articles en stock et hors stock au sein d'un système de gestion du matériel d'une organisation.

**Autorisation de commande-cadre** : Autorisation pour la livraison de biens ou de services décrits dans une commande-cadre préétablie. Chaque quantité indiquée sur l'autorisation est déduite de la quantité totale déterminée dans la commande-cadre.

**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.

**Cahier des clauses** : Base de données de clauses de contrats standard préapprouvées à des fins d'utilisation.

**Calendrier de réapprovisionnement** : Fréquence ou moment des commandes d'articles.

**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, emballe et range les fournitures et les instruments réutilisables dans les hôpitaux.

**Code universel de produit (CUP)** : Code unique, habituellement sous forme d'un code à barres servant à identifier le produit, la taille de l'emballage et le fournisseur.

**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 à partir du catalogue du fournisseur** : Procédé qui permet aux acheteurs d'accéder de manière sécuritaire au site Web d'un fournisseur à partir de sa propre demande de fourniture. La demande de fourniture inscrit les articles sélectionnés à partir du site Web du fournisseur dans une demande d'achat, qui est traitée et approuvée par les voies normales.

**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 ponctuelle :** Commande effectuée une seule fois au point d'utilisation pour des articles qui ne sont pas habituellement commandés sur une base régulière.

**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.

**Consignation :** Opération qui consiste, pour un fournisseur, à fournir des marchandises à un acheteur en maintenant les stocks dans les locaux de l'acheteur et en demeurant propriétaire des biens tant que ces derniers ne sont pas retirés des stocks.

**Coût moyen pondéré du capital :** Normalement, les stocks sont financés par capitaux propres (subventions, autres formes de revenus) et endettement (emprunts). Le coût moyen pondéré du capital correspond au coût du capital qui tient compte de la proportion respective de chaque moyen utilisé (p. ex., capitaux propres ou endettement) et est une mesure du coût d'option lié à l'utilisation des fonds affectés aux stocks qui auraient pu être affectés ailleurs.

**Délai d'exécution :** Période de temps qui s'écoule entre la date de la demande et la date de livraison, ce qui comprend le temps requis pour le traitement de la demande d'achat à l'interne et pour la fabrication ou la préparation de la marchandise par le fournisseur.

**Demande automatisée :** Système qui permet aux clients de faire des demandes en ligne, qui passe directement par les processus d'approbation et de création de bons de commande du système d'information de la chaîne d'approvisionnement.

**Demande de x :** Terme générique pour la sélection concurrentielle visant à obtenir une réponse des fournisseurs. Il comprend la demande de renseignements, la demande de proposition et la demande de prix.

**Demande du service pour les articles stockés :** Commande faite au point d'utilisation par un utilisateur et générée sur une base régulière selon un modèle de commande.

**Dénombrement :** Méthode la plus rudimentaire de connaître le volume réel des stocks, laquelle consiste à compter physiquement les articles en stock.

**Dépenses en immobilisations :** Dépense financière en vue d'acquérir ou d'améliorer une immobilisation.

**Engagement :** Entente voulant que l'une des parties fournisse 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.

**Évaluation tous azimuts :** Ensemble des commentaires d'employés provenant de nombreuses sources, soit de subordonnés, de pairs et de gestionnaires dans l'organisme, y compris une auto-évaluation et, dans certains cas, de sources externes comme les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

**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.

**Fiche signalétique (FS) :** Document contenant des renseignements sur les propriétés d'une substance dangereuse qui indique le volume et les noms courants des ingrédients, les caractéristiques physiques et chimiques, les dangers des produits chimiques, les directives à suivre en cas d'urgence et les mesures de premiers soins dont il faut tenir compte lorsqu'on manipule la substance. C'est un élément essentiel de la gestion des produits et de la sécurité en milieu de travail. Il vise à fournir aux travailleurs et au personnel d'urgence de l'information sur le produit et des directives sur la sécurité en matière de manutention et d'utilisation du produit.

**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.

**Force majeure :** Clause courante dans les contrats qui exempte une partie en cas d'événement imprévisible et incontrôlable rendant impossible l'exécution de ses obligations. Habituellement, les clauses de force majeure couvrent les désastres naturels ou autres cas fortuits, les guerres ou le manquement de tiers pour lesquels les parties ne sont pas responsables.

**Identification par radiofréquence** : Méthode d'identification automatique faisant appel à des transpondeurs de fréquences radio fixés au produit ou à l'emballage du produit et à un lecteur à distance permettant de reconnaître l'article et de suivre ses déplacements.

**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.

**Mise en commun des risques** : gestion combinée des stocks qui, autrement, seraient contrôlés séparément, de sorte que la variation de la demande peut être gérée avec un volume inférieur de stock de sécurité (c.-à-d. que cinq sites peuvent partager un entrepôt).

**Niveau objectif de service** : Limite maximale d'approvisionnement établie d'après des seuils prédéterminés découlant de l'historique des consommations, pour un secteur d'activité donné au cours d'une période déterminée.

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

**Paramètre de réapprovisionnement** : Voir Niveau objectif de service.

**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.

**Quantité économique de commande (QEC)** : Quantité d'un article qui optimise les coûts totaux associés à l'acquisition, à l'entreposage, à la manutention et à l'investissement dans des stocks.

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

**Seuils appliqués aux chariots** : Quantité maximale prédéterminée de chacun des articles rangés dans un chariot et quantité à laquelle les articles sont réapprovisionnés. (Voir Niveau objectif de service.)

**Seuil de réapprovisionnement** : Niveau des stocks auquel une commande de réapprovisionnement est passée. L'analyse visant à déterminer le seuil de réapprovisionnement pour un article tient compte de la demande de l'utilisateur et du délai d'approvisionnement de la commande.

**Stockage fermé à clé au point d'utilisation** : Type de cabinet de rangement auquel l'utilisateur accède en entrant un code ou un numéro d'accès. Habituellement, l'utilisateur doit également indiquer le produit qu'il souhaite utiliser avant de pouvoir ouvrir le cabinet ou que le cabinet ne livre l'article. Ce type de système permet de contrôler l'accès aux articles qui requièrent un niveau élevé de sécurité et de contrôler le niveau des stocks.

**Stock zéro/juste-à-temps** : Système par lequel le fournisseur réduit ses stocks en entrepôt en accroissant considérablement la fréquence des livraisons, libérant ainsi de l'espace de rangement. En fait, les articles sont entreposés par le fournisseur au lieu de l'organisme.

**Système de gestion des seuils** : Voir Application de gestion des chariots.

**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.

**UNSPSC** : Classification UNSPSCMD des produits et services; système de codes normalisé servant au classement de produits et de services dans le commerce électronique.

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

**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.ontario.ca/achatsontario](http://www.ontario.ca/achatsontario)  
ou écrivez à l'adresse  
[Ontario.Buys@ontario.ca](mailto:Ontario.Buys@ontario.ca)



© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2009  
ISBN 978-1-4249-8454-1 (Imprimé)  
ISBN 978-1-4249-8455-8 (HTML)  
ISBN 978-1-4249-8456-5 (PDF)

