



Rapport final

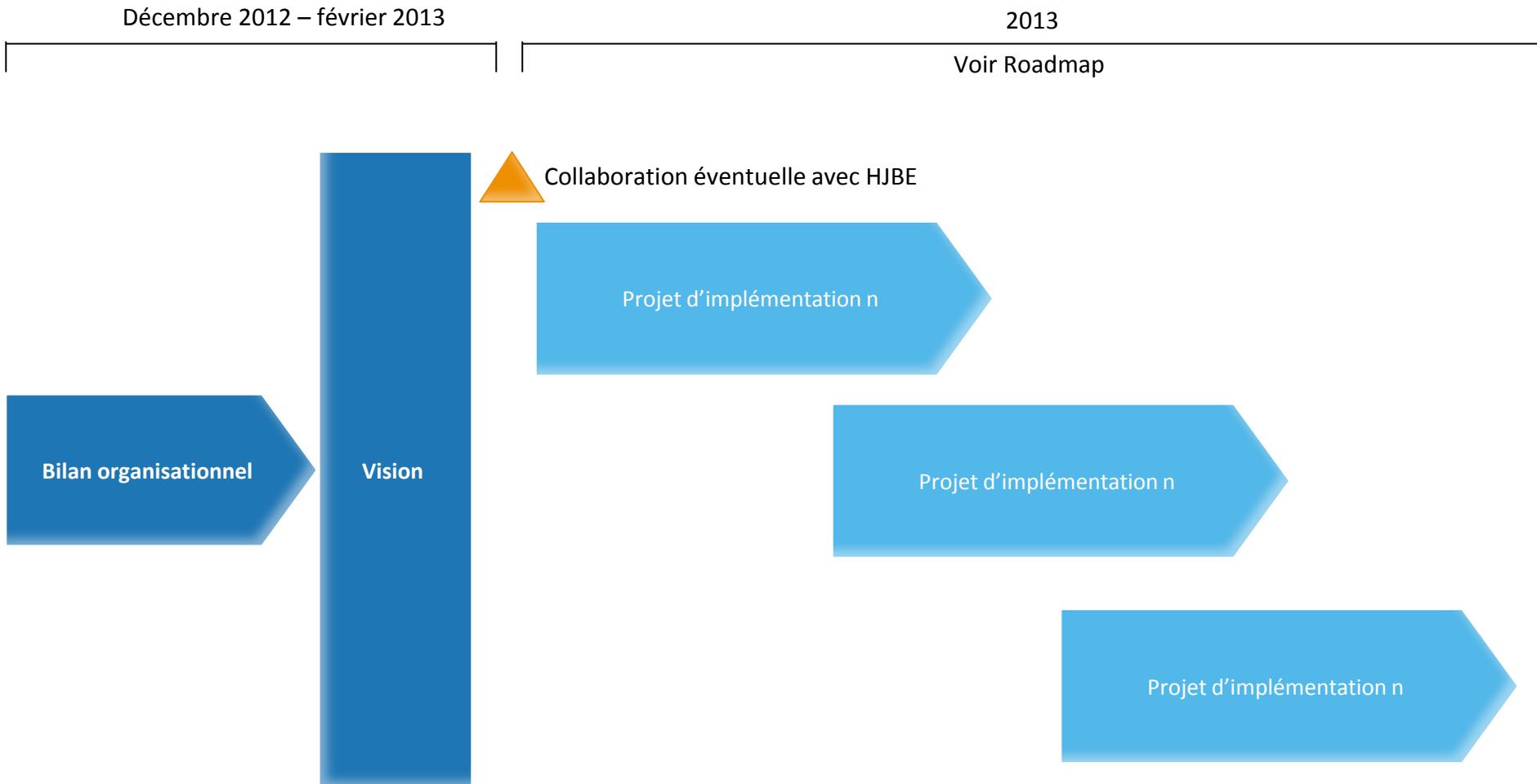
Bilan organisationnel et développement d'une vision
pour les achats de HJU et HNE



15 Mars 2013

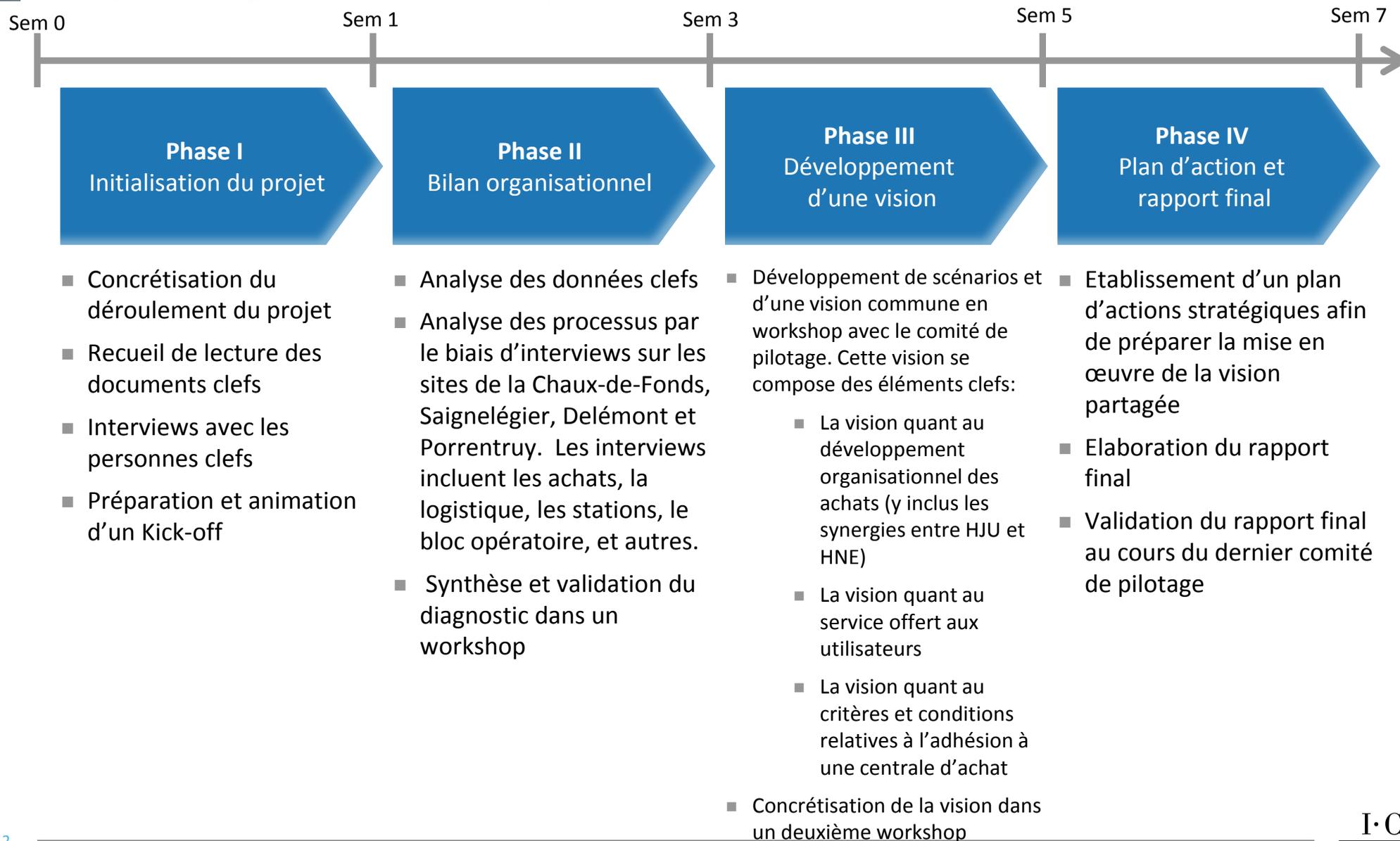
Contexte et déroulement du projet

Ce premier projet s'inscrit dans un programme de développement et pose les bases d'une optimisation soutenable des achats à HJU et HNE



Impacts

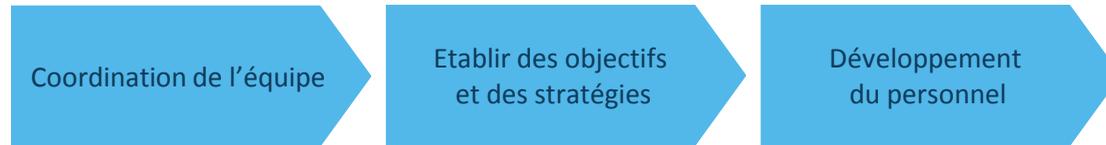
Le projet Bilan organisationnel et développement d'une vision pour les achats de HJU et HNE



Résultats du bilan organisationnel

Les ressources du service achats exercent en majorité des activités d'approvisionnement

Gestion de l'équipe



Achat



Approvisionnement

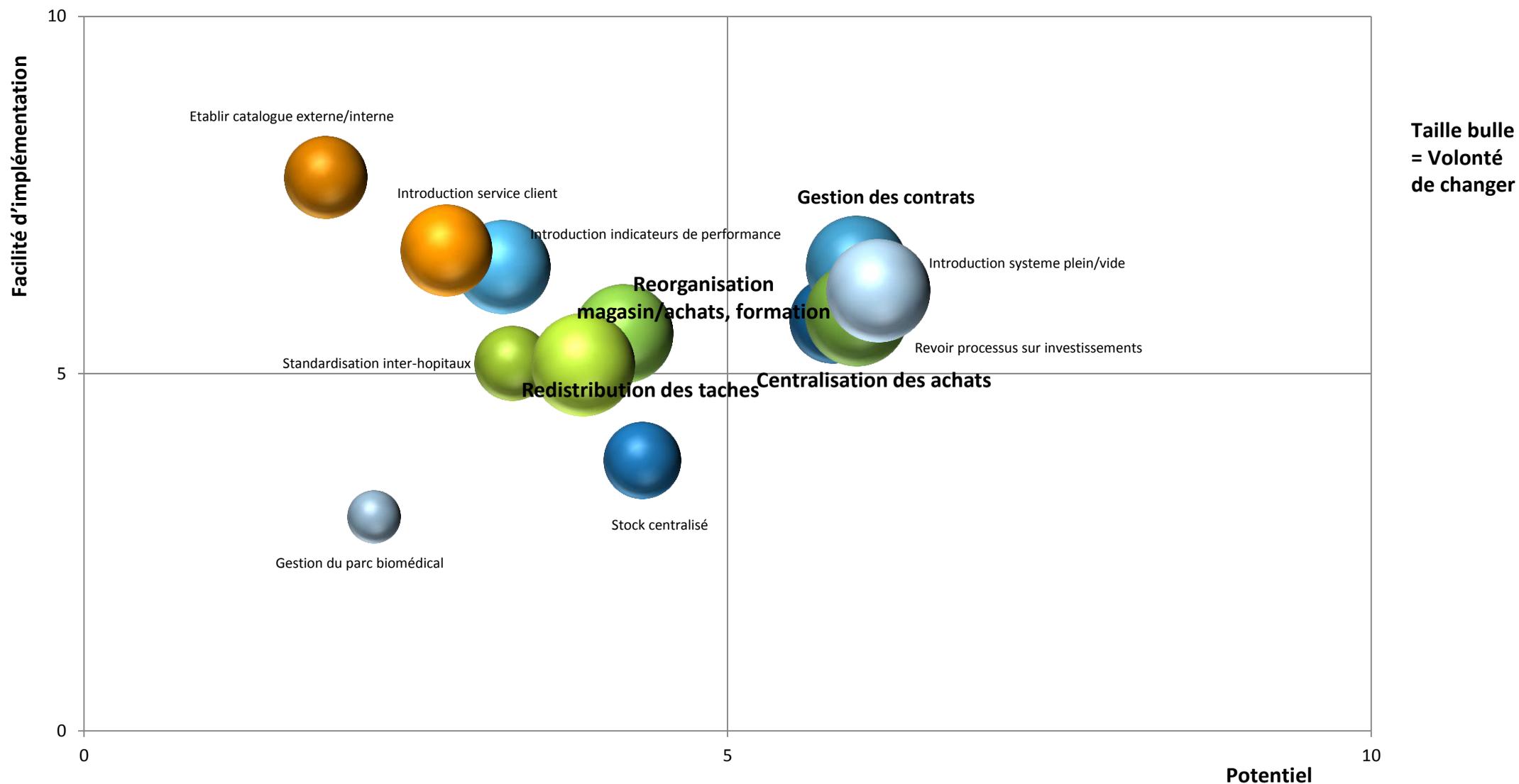


Gestion physique des stocks



Résultats du bilan organisationnel

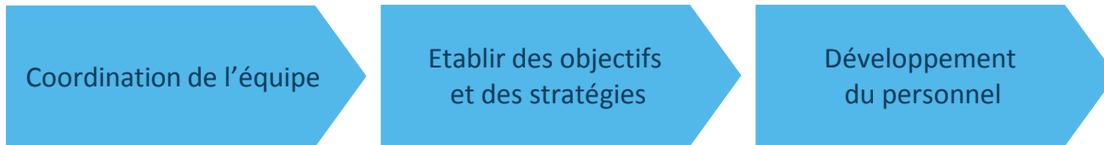
Lors d'un workshop les leviers ont été priorisés par le comité de pilotage par rapport aux critères de facilité d'implémentation, au potentiel et par rapport à la volonté de changer. Les leviers priorisés (en gras) ont été analysé en plus de détail par la suite



Résultats du bilan organisationnel

Les ressources du service achats exercent en majorité des activités d'approvisionnement, ...

Gestion de l'équipe



Achat



Approvisionnement



Résultats du bilan organisationnel

Conclusions finales du bilan organisationnel

- Le service des achats des deux hôpitaux HNE et HJU s'est davantage réorienté vers la gestion de l'approvisionnement.
- En revanche la mise en œuvre de nouveaux système de gestion des opération physiques (système plein vide) a permis de sécuriser les stocks dans les unités de soins et a renforcé la confiance entre utilisateurs et la fonction approvisionnement.
- A l'échelle des deux hôpitaux nous constatons un surdimensionnement du nombre de magasins et des ressources associées, et un manque d'utilisation d'outils d'informatiques et de pratiques innovantes pour la gestion du magasin
- Il ressort de nos analyses qu'un potentiel de gains apparaîtrait sous condition d'une meilleure maitrise du processus achats. Nous avons pu estimer ce potentiel à minima
- A moyen terme, une meilleure utilisation des synergies entre HJU-HNE mènera non seulement aux gains économiques décrit ci-dessus, mais aussi à un meilleur service aux utilisateurs et une réduction des couts de processus.

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

Ambitions pour les achats et les approvisionnements des Hôpitaux du Jura et Neuchatelois

Acheter et approvisionner les produits et services au juste nécessaire, à des conditions économiques favorables pour accroître la qualité de la prise en charge du patient

- Développer la culture de la performance économique et de sa mesure
 - Partager toutes les données permettant d'élaborer des décisions d'achats à couts complets
 - Donner aux utilisateurs et à leur direction une bonne visibilité sur les dépenses pour batir des plans de réduction de couts
- Garantir et sécuriser la continuité des approvisionnements
 - Mettre à disposition les biens et services dans le cadre des exigences des hôpitaux de manière indifférenciée
 - Fournir une prestation logistique clés en main aux équipes médicales et soignantes
 - Optimiser les chaines administratives et logistiques pour un pilotage fluide et efficient
- Promouvoir le services central des achats et des approvisionnements nos clients
 - Renforcer le dialogue avec nos clients internes : acheteurs, approvisionneurs, utilisateurs, prescripteurs, ...
 - Engager le corps médical et soignant à une participation active dans les instances achats
 - Promouvoir notre image de qualité et de rigueur vers des acteurs externes,
- Innover pour mieux soigner
 - Approfondir notre connaissance du marché fournisseur (local, national, international) pour saisir les opportunités
 - Etre en veille permanente sur toutes les évolutions technologiques ou les pratiques auprès d'autres établissements

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

Ambitions pour les achats et les approvisionnements des Hôpitaux du Jura et Neuchatelois

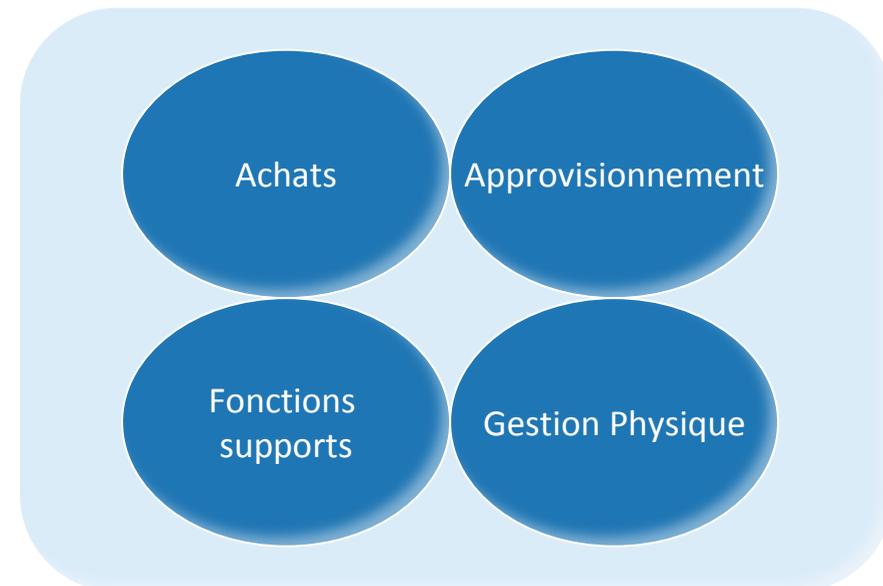
... déclinés en objectifs tels que :

- Un management unique et une équipe unique
 - Évolution d'une organisation par site géographique à une organisation par fonction
- Passer d'un bureau de passation des commandes « Push » à un service stratégique de soutien de l'activité hospitalière
 - Renforcer le rôle de l'action en achats et automatiser davantage les tâches des approvisionnements
 - 80% du temps aux achats contre 20% actuellement
 - Monter en compétence et professionnalisation des personnels
- Etre en appui des demandeurs pour l'expertise achats
 - Apprendre à leurs cotés pour maîtriser les produits, Apporter de la rigueur pour maîtriser la dépense
 - Reprendre progressivement la gestion des contrats d'achats (consommables du bloc opératoire, biomédical, ...)
- Développer l'écoute du « client » interne
 - Simplifier la vie des stations dans la gestion des produits nécessaires à leur activité autour du patient
- Développer le sens de la performance collective et individuelle
 - Renforcer le pilotage de l'activité
 - Suivre et communiquer autour des actions de réductions des dépenses
 - Déléguer les responsabilités, mesurer les résultats et mettre les personnels en situation de réussir

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

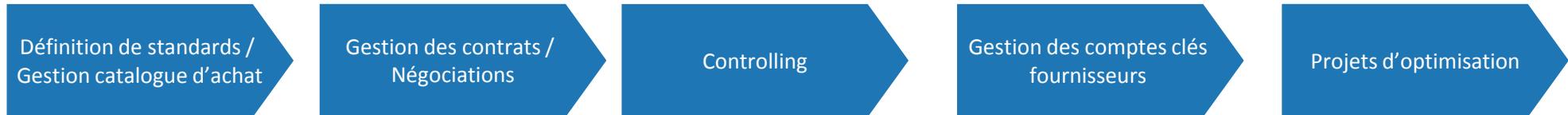
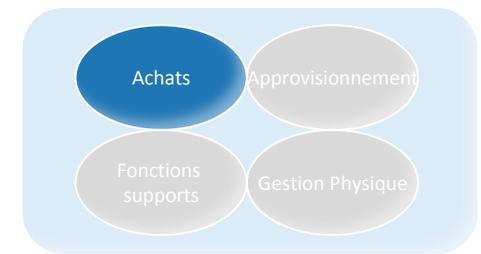
Mise en oeuvre d'un service central des achats et des approvisionnements (SC2A)
Construction autour de 4 secteurs d'activités interdépendants

- La notion géographique disparaît au profit d'une organisation professionnalisée et tournée vers l'ensemble des utilisateurs
- La gestion physique des stocks est rattachée à ce service pour garantir la continuité du service de l'expression de la demande à la mise à disposition des produits
- Création de 2 fonctions supports, dont le rôle sera de pouvoir prendre en charge les questions du quotidien



Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

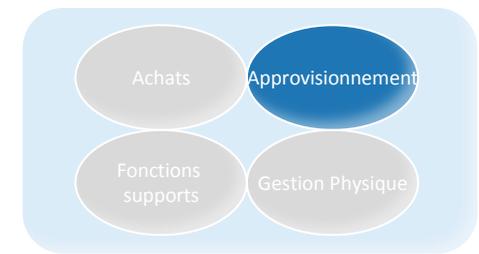
Perimètres fonctionnels de chaque secteur
Achats



- Politique achats
- Choix des fournisseurs et des produits
- Animation des commissions d'achats produits
- Création des catalogues et du référentiel articles
- Approvisionnement des produits ou prestations de services hors catalogues
- Optimisation de la couverture des besoins
- Contractualisation et gestion documentaire associée « Gardien du temple »
- Gestion des comptes-clés fournisseurs d'une catégorie / multi-catégories d'articles
- Gestion et suivi des contrats fournisseurs et de la performance réalisées sur une période
- Application des conditions contractuelles (volume d'approvisionnement, remise fin d'année, ...)
- Suivi de la qualité produits
- Contrôle des factures pour les dépenses engagées, si non conformes
- Relation avec les clients externes (ex. Homes, ...)
- Interaction forte avec les utilisateurs et les approvisionneurs
- Amélioration continue des process internes, des réponses aux utilisateurs et maîtrise de la dépense

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

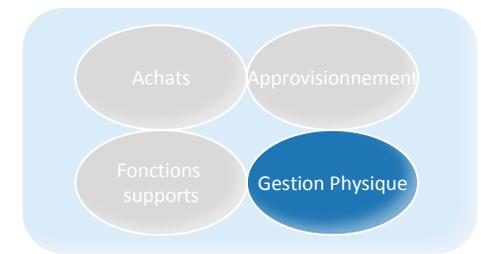
Perimètres fonctionnels de chaque secteur
Approvisionnements



- Définition de la politique d'approvisionnement en relation avec les acheteurs
- Dialogue et appréhension du besoin des utilisateurs
- Paramétrage des seuils de déclenchement des commandes aux fournisseurs / des seuils de reapprovisionnement dans les stations
- Rédaction et passation des commandes aux fournisseurs via des outils modernes et automatisés pour des articles en catalogue (sur stock ou hors stock) ou des prestations de services contractuellement définies
- Suivi des livraisons fournisseurs et des réclamations si nécessaires (courriers, ...)
- Pilotage de la performance opérationnelle des fournisseurs (indicateurs de respect des dates de livraison, taux de litiges, ...)
- Pilotage de la demande des utilisateurs : taux de réponses, taux de demande en dépannage, ...
- Contrôle des factures erronées (identification, relance du fournisseur, ...)
- Communication avec les magasiniers et les acheteurs

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

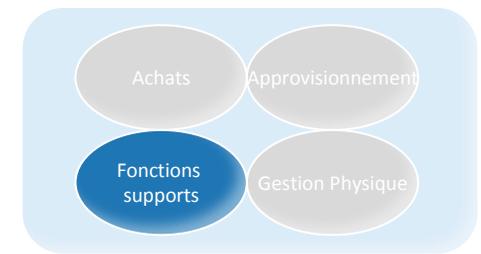
Perimètres fonctionnels de chaque secteur
Gestion physique des stocks



- Assure le contrôle de la qualité et de la quantité des articles livrées en conformité avec les commandes passées
- Gestion du plein – vide dans les stations
- Assure les demandes de dépannage : sortie des articles du stock, distribution, ...
- Inventaire physique du stock (magasins & stations) : annuel, tournant, géographique, ...
- Gestion des flux inter-sites
- Gestion des transports
- Relation forte avec les approvisionneurs et les utilisateurs

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

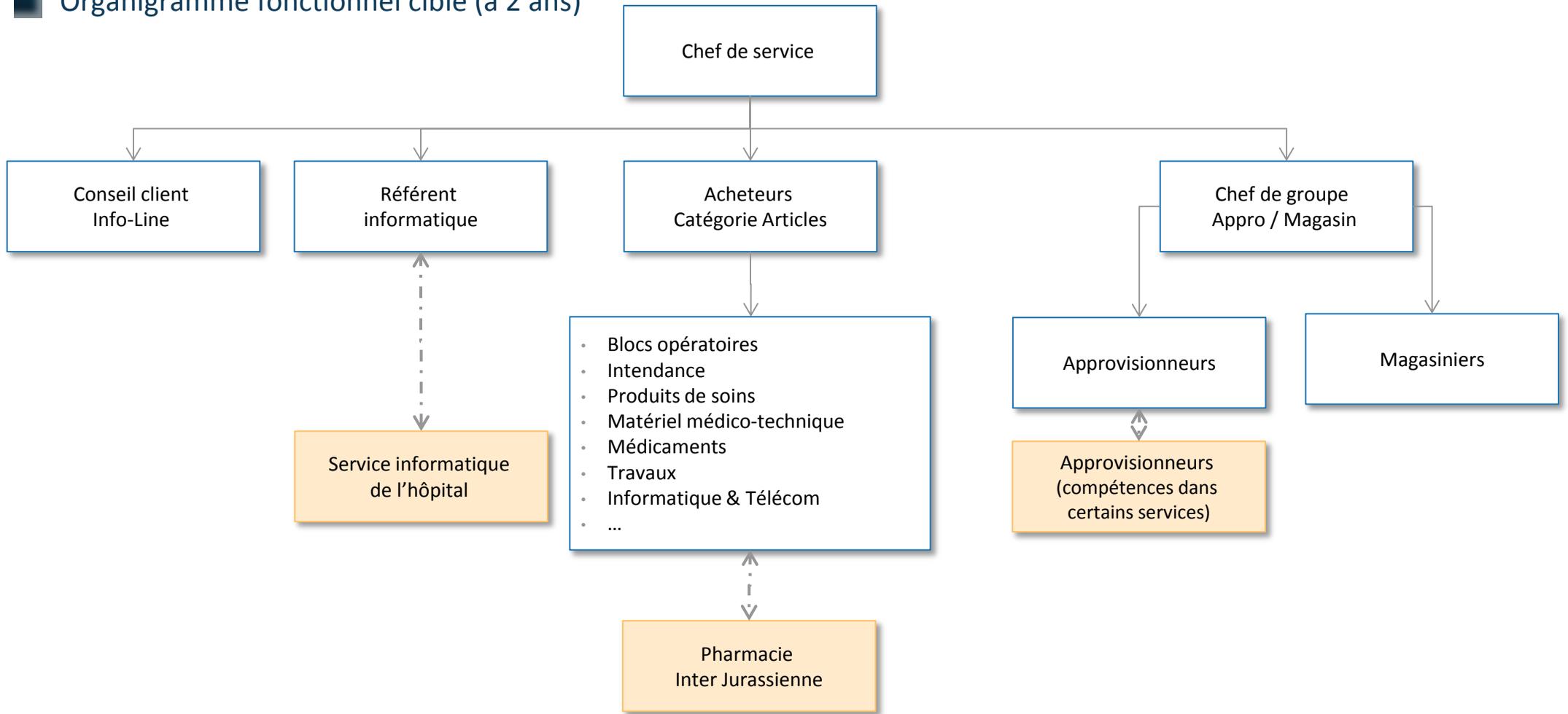
Périmètres fonctionnels de chaque secteur Fonctions support



- Info Line Clients (internes / externes) :
 - Accès via un numéro / email unique, filtrage et orientation des demandes
 - Assistance en matière de :
 - Aide au choix d'un produit (sur catalogue, fiches techniques)
 - Disponibilité sur le stock d'un article
 - Etat et traçabilité de livraisons fournisseurs
 - Si besoin, orientation vers personnes qualifiées pour compléter la réponse
 - Enregistrement des réclamations sur la qualité du service rendu (nature, fréquence, ...)
 - Traçabilité et analyse statistique de l'activité
 - Documentation des processus, instruction de travail
- Référent informatique
 - Intégrité de la base de données achats et appro.
 - Suivi des évolutions de version Opale et autres outils « métier »
 - Amélioration continue
 - Interface avec les équipes informatiques de l'hôpital / CEG
 - Création de requêtes et d'études statistiques
 - Support Opale module approvisionnement pour les stations

Présentation de la Vision de l'organisation des achats et d'approvisionnement

Organigramme fonctionnel cible (à 2 ans)

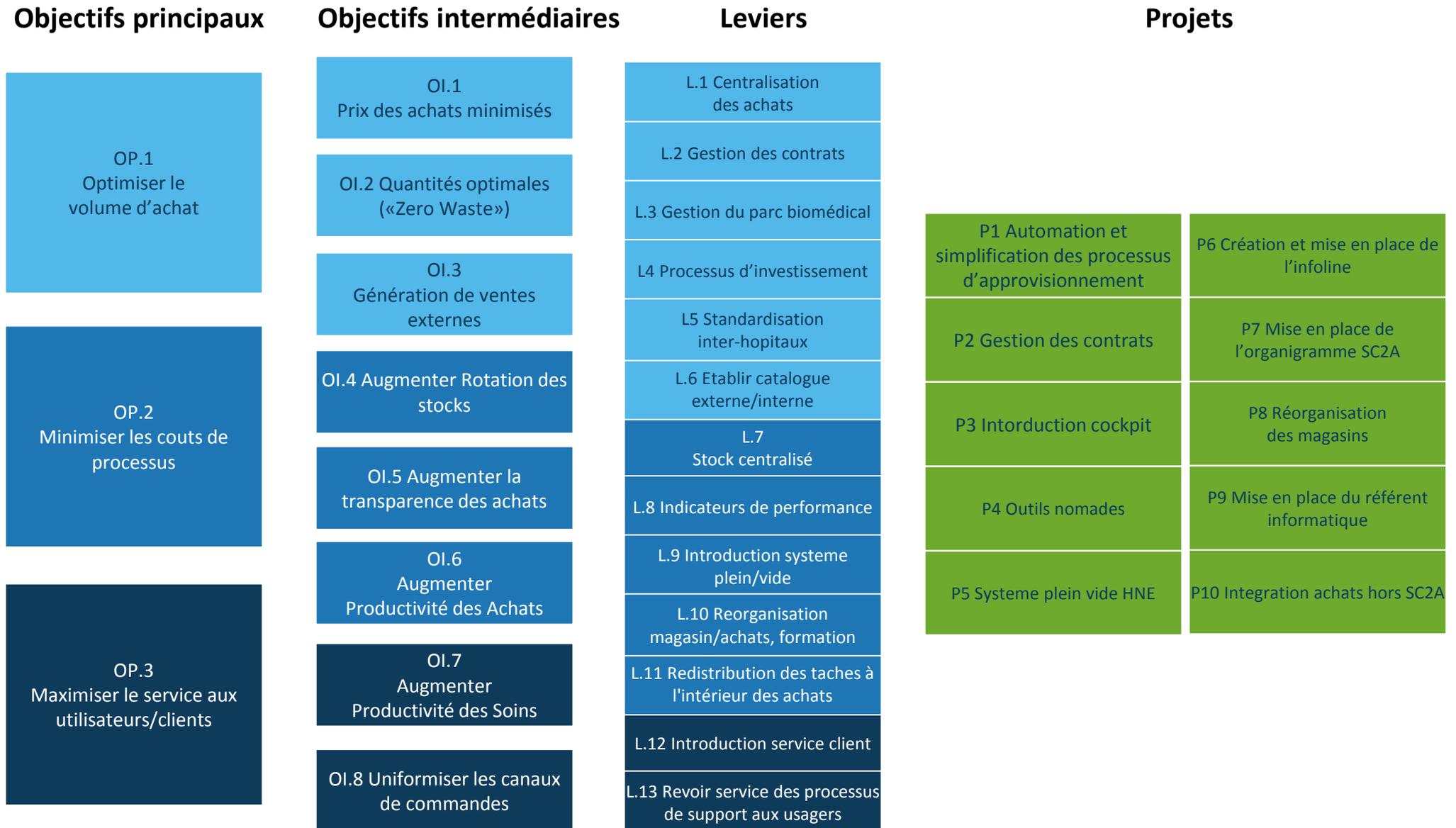


 Rester à iso-effectifs

→ Relation hiérarchique
 ← - - - → Relation fonctionnelle

Roadmap

Relation entre les objectifs du SC2A et les projets à mettre en œuvre



Excellence by Experience

I · C · M · E ·

MANAGEMENT CONSULTANTS

Abu Dhabi · Berlin · Chicago · Dubai · Hamburg · Munich · Paris · Riyadh · Vienna · Zurich

www.icme.com

International Consulting Management and Engineering (I.C.M.E)

Bureau de Zurich

Asylstrasse 41,
CH-8032 Zürich
Suisse

Tel. +41 44 366 55 11

Bureau de Paris

154 Boulevard Haussmann
75008 Paris
France

Tel. +33 1 53 93 70 80

Vos contacts :

Francois Muller

Francois.muller@icme.com

Mobile: +41 79 311 26 90