**Évaluation nationale de la chaîne d’approvisionnement**

**Exercice no 6**

**Comparaison des résultats du CMM et des KPI**

En théorie, le modèle de maturité des capacités (CMM) au niveau, intermédiaire, avancé et de pointe produit des KPI toujours plus performants. À l’inverse, des KPI peu performants correspondent à des scores de maturité des capacités d’un niveau égal ou inférieur au niveau de base du modèle CMM. Toutefois, ce schéma ne se reflète pas toujours dans les évaluations. Le présent article fournit quelques exemples de disparités dans les résultats ainsi que des pistes d’analyses plus poussées, susceptibles de déterminer les raisons sous-jacentes de ce type de comportement inattendu.

**Exemple 1 – Niveau CMM élevé dans la gestion de la pharmacie et des entrepôts avec un taux élevé permanent de rupture de stock**

Les premières hypothèses qui expliquent habituellement cette configuration consistent à en imputer la responsabilité au système de distribution, qui ne préserve pas un niveau suffisant de stock disponible dans les points de prestation de services. Néanmoins, cette conclusion doit amener l’équipe d’évaluation à s’interroger sur la faiblesse des performances du système de distribution et sur les raisons de cette faiblesse. En outre, l’étude du modèle CMM pour le système de distribution doit nécessairement conduire à l’analyse approfondie des niveaux de stock dans le centre de distribution. Si ce centre de distribution n’est pas le magasin central de fournitures médicales, il faut effectuer la même analyse sur ce dernier. Si le centre de distribution n’est pas en mesure de fournir les quantités requises, il convient de se poser les questions suivantes :

* Les stocks requis correspondent-ils au plan d’approvisionnement ?
* Si ce n’est pas le cas, pourquoi existe-t-il des différences entre les besoins et le plan d’approvisionnement ?
* Si les centres de distribution ne disposent pas d’un stock conforme au plan, quelles en sont les raisons ? S’ils disposent d’un stock conforme au plan, mais qui se révèle inadapté, quelles en sont les raisons ?
* Cette non-conformité peut être due à des défaillances dans la distribution effectuée par les fournisseurs (performance insuffisante de l’indicateur VOTIF), à des achats qui ne suivent pas les consignes du plan d’approvisionnement ou à des prévisions inexactes.
* Si cette analyse des causes profondes fait ressortir l’inexactitude des prévisions, quelles en sont les raisons ? Parmi les problématiques à étudier, on peut citer l’inexactitude des données issues des points de prestation de services qui fausse la prévision, la mauvaise synchronisation dans la prévision et un budget inadapté aux besoins.
* De plus, les fonctions transversales (RH, informatique) permettent-elles de mettre en évidence une faible maturité des capacités, susceptible d’expliquer ou d’identifier les difficultés ?

À chaque étape de ce processus d’analyse, l’équipe d’évaluation doit passer en revue les données de performance (résultats KPI) et de capacité (CMM), car ces données permettent peut-être d’identifier des disparités supplémentaires qui expliqueront les résultats de cet exemple.

**Exemple 2 – Scores CMM de niveau de base pour la gestion de la pharmacie et des entrepôts, avec des performances élevées en matière de conformité par rapport au plan et quelques ruptures de stock au niveau des points de prestation de services**

Dans cet exemple, il est probable que des mesures compensatoires soient prises pour prévenir le risque de rupture de stock en maintenant la conformité des stocks par rapport au plan. Les résultats KPI susceptibles de confirmer cette situation sont les suivants : taux élevé de commandes urgentes et ajustements par rapport aux commandes passées au niveau du point de prestation de services. Les résultats CMM potentiellement pertinents sont les suivants : résultats solides en termes de qualité et de fréquence des rapports de données, meilleures capacités dans les RH, appuyées par des bons résultats des KPI au plan RH et données. Ces derniers points suggèrent qu’un service RH solide et stable est en mesure de compenser une maturité des capacités en apparence inférieure.

**Exemple 3 – Scores CMM de niveau avancé en matière de prévisions, avec des résultats de KPI insuffisants sur le plan de l’exactitude des prévisions**

Une hypothèse fréquemment émise par rapport à des résultats de ce type est la faiblesse des performances du service RH/du personnel, à savoir que les systèmes disponibles ne sont pas utilisés de manière efficace par le personnel concerné. Afin de valider cette hypothèse, l’équipe d’évaluation doit étudier les résultats du modèle CMM et des KPI pour les RH. Si ces domaines affichent par ailleurs de bons résultats, il est probable que le problème se trouve ailleurs. L’éventualité la plus évidente est qu’il réside dans les données reçues par l’équipe de prévisions en provenance d’autres sources dans le système (p. ex., données de consommation, niveaux de stock, gaspillage). Pour trouver l’origine du problème, on peut également analyser les scores CMM en matière d’approvisionnement et de viabilité financière ainsi que les résultats des KPI. Si les approvisionnements réalisés par l’équipe en charge de cette activité ne sont pas effectués conformément au plan, cela aura des conséquences sur tous les autres aspects de la chaîne d’approvisionnement, notamment la précision des prévisions. Les établissements utiliseront le produit en leur possession, que cela ait été prévu ou non. L’équipe en charge des approvisionnements peut à son tour être affectée par la disponibilité du financement nécessaire pour réaliser les achats requis en temps voulu. Un problème difficilement identifiable dans la NSCA 2.0 est la modification des schémas thérapeutiques et diagnostiques au cours de la période dans laquelle se déroule l’évaluation. Il est probablement impossible de prévoir la rapidité de cette modification, et cela affecte l’exactitude des prévisions.

**Exemple 3 – Scores CMM élevés pour les activités de gestion et de livraison dans la pharmaci et les entrepôts, mais faiblesse du score KPI en termes d’exécution des commandes.**

Pour cet exemple, l’hypothèse la plus évidente est que, malgré les bons scores CMM, les stocks des magasins centraux ou régionaux ne sont pas conformes au plan et que ces dépôts ne peuvent pas exécuter les commandes. Les autres facteurs à étudier sont les suivants :

* Les points de prestation de services disposent-ils de stocks conformes au plan ? Si ce n’est pas le cas, les commandes à destination du magasin central de fournitures médicales ne seront pas conformes aux attentes.
* Il sera également nécessaire de découvrir pourquoi les commandes du point de prestation de services ne sont pas conformes aux plans d’approvisionnement.
* En amont, il sera important de comprendre pourquoi les magasins centraux de fournitures médicales ne disposent pas de stocks conformes au plan pour satisfaire les commandes des points de prestation de services. Une telle situation est peut-être le signe de problèmes avec les approvisionnements, le calendrier des commandes, l’indicateur VOTIF ou le financement.

**Exemple 5 – Les scores de KPI VOTIF (Taux de ponctualité et taux d’exécution des commandes pour le fournisseur) sont satisfaisants, mais les niveaux du CMM en matière d’approvisionnement sont égaux ou inférieurs à « De base ».**

L’hypothèse généralement utilisée pour expliquer ce type de disparité est que le personnel et les systèmes existants, bien que rudimentaires, ont des performances satisfaisantes. De plus, selon cette hypothèse, malgré des faiblesses au plan de l’approvisionnement, le fournisseur possède une base solide et stable et il tient ses promesses. Il est également possible que la maturité des capacités d’approvisionnement soit renforcée par les points forts répartis ailleurs dans le système (p. ex., bon niveau de disponibilité des prévisions et des financements, rapidité des demandes internes pour de nouveaux approvisionnements, personnel expérimenté compensant les insuffisances du support). Un risque majeur pour ce type de disparité tient au fait que les performances élevées des KPI sont fragiles et dépendent de la stabilité des bonnes performances des fournisseurs et des autres intervenants.

**Considérations générales sur les scores CMM et KPI en décalage apparent**

**Scores KPI insuffisants avec des résultats CMM élevés** – Dans de nombreux cas, cette observation peut indiquer que le système, le niveau ou l’unité qui enregistre des scores KPI insuffisants ne tire pas pleinement profit des opportunités offertes par le niveau de maturité des capacités. Cela est peut-être dû à l’absence de formations au plan local, à d’autres contraintes RH ou à des contraintes externes (p. ex., connectivité pour le rapportage des données). L’équipe d’évaluation doit également étendre ses investigations au-delà de la situation immédiate pour estimer l’impact des scores CMM et des résultats KPI sur d’autres fonctions, susceptibles d’influer sur le domaine qui présente cette configuration. L’équipe d’évaluation doit également prendre en compte la manière dont les résultats issus des autres niveaux du système peuvent influencer sur le domaine étudié. Dans de nombreux cas, des ajustements mineurs apportés aux facteurs qui affectent les performances des KPI peuvent aboutir à des améliorations disproportionnées des celles-ci, afin qu’elles correspondent à des performances CMM de niveau intermédiaire, avancé ou de pointe.

**Des résultats CMM égaux ou inférieurs à « De base », mais des scores KPI durablement élevés** - Dans de nombreux cas, cette configuration peut indiquer que la direction et le personnel compensent les résultats CMM insuffisants, ou trouvent des solutions palliatives qui leur permettent d’attendre des performances élevées pour les KPI. Par ailleurs, un niveau dont les résultats CMM sont peu élevés peut être soutenu par des résultats CMM issus des niveaux, unités ou fonctions adjacents qui l’aident à dépasser son degré apparent de maturité. Des ressources RH supplémentaires peuvent également aider le niveau en question à obtenir de meilleurs résultats que ceux escomptés en se basant sur son degré de maturité. Dans une telle situation, les performances élevées sont obtenues au détriment de l’efficacité et des coûts. Le risque principal de ce scénario tient au fait que les performances KPI élevées sont fragiles et qu’elles peuvent retomber au niveau qu’indiqueraient les résultats CMM.