**Introduction au projet d’amélioration de la chaîne d’approvisionnement**

L’objectif du modèle global de maturité de la chaîne d’approvisionnement dans le domaine de la santé est de permettre des améliorations significatives des processus de la chaîne d’approvisionnement et d’améliorer la vie de ceux qui en dépendent. Ce guide est destiné à présenter aux équipes d’évaluation du modèle de maturité les bases de la gestion d’un projet d’amélioration. Le guide comprend cinq étapes :

1. Identification des projets d’amélioration
2. Planification et portée du projet d’amélioration
3. Exécution des projets d’amélioration
4. Examen des projets d’amélioration
5. Pérenniser les améliorations

**1. Identification des projets d’amélioration**

Une fois qu’une équipe d’évaluation a terminé une évaluation du modèle de maturité, les membres de l’équipe identifient où ils veulent établir un projet d’amélioration — c’est-à-dire, où ils investiront du temps, de l’énergie et des ressources pour renforcer les zones les plus faibles de la chaîne d’approvisionnement ou éliminer les contraintes qui bloquent de meilleures performances. Le processus suivant du modèle de maturité est recommandé pour l’identification des projets ayant le plus d’impact :

1. *Apporter des idées d’amélioration :* Chaque membre de l’équipe doit proposer (cinq) 5 à 10 idées/actions d’amélioration pour stimuler les performances de la chaîne d’approvisionnement dans les catégories ayant un faible niveau de maturité et/ou des contraintes.
2. *Idées de groupe :* L’équipe regroupe ensuite des idées d’amélioration similaires. Par exemple, « Prévenir les ruptures de stock au niveau des établissements de santé » et « Assurer un approvisionnement suffisant en médicaments dans les établissements de santé » pourraient être regroupés.
3. *Hiérarchisation des idées :* Finalement*,* l’équipe trace les idées groupées sur une matrice de difficulté 2X2 (axe x) par impact sur la performance (axe y) (*voir matrice 2X2*). La matrice permettra la hiérarchisation des actions (par exemple, un impact élevé/une difficulté faible est susceptible d’être poursuivi immédiatement). D’autres actions, telles que celles qui ont un impact élevé, mais des difficultés plus importantes, peuvent être envisagées en raison de leur importance.

**Matrice 2X2**

Le travail d’identification des projets amènera l’équipe à commencer la planification des projets.

**2. Planification et portée du projet d’amélioration**

La réalisation d’un plan d’amélioration contribuera à la planification d’un projet, notamment :

* *Définition du projet :* L’équipe identifie clairement les actions d’amélioration à mettre en œuvre et l’objectif. Si possible, définir l’objectif comme un objectif SMART (spécifique, mesurable, réalisable, réaliste et opportun). Le projet doit être défini de façon à ce que chacun puisse reconnaître si les objectifs ont été atteints. Par exemple : « Définir le nombre d’inventaires max/min pour tous les médicaments essentiels dans l’entrepôt désigné. »
* *Ressources requises :* Identifier le matériel et/ou les outils nécessaires pour réaliser un plan d’action. Par exemple : « Besoin de formation, de personnel supplémentaire et d’application logicielle pour l’enregistrement et le suivi de l’inventaire ; du matériel de formation sur la manière d’établir les valeurs minimum/maximum ; et de financement pour soutenir les activités de formation et de mise en œuvre. »
* *Responsable/Chef de projet :* Identifier la ou les personnes responsables du suivi, de la documentation et de la réalisation du plan. Cette personne sera chargée de gérer le projet à l’avenir, en particulier les étapes 3 à 5 du guide.
* *Personne ou groupe à contacter pour obtenir de l’aide :* Il arrive fréquemment que le chef de projet et son équipe soient confrontés à des circonstances ou à des difficultés qu’ils ne peuvent pas résoudre. Il est essentiel d’identifier une ou plusieurs personnes ou entité (s) pouvant apporter un soutien et/ou fournir des ressources dans de telles circonstances. La ou les personne (s) ou entité (s) doivent être disposées à assumer ce rôle et peuvent inclure ceux qui ont initié l’évaluation du modèle de maturité ou mis en place l’équipe d’évaluation.
* *Date cible d’achèvement :* Indiquez une date, un mois et une année où le plan d’action sera terminé.

En plus des éléments du plan d’amélioration, le chef de projet doit travailler avec les membres de l’équipe pour élaborer un budget de projet, définir les rôles de l’équipe (et ceux qui les rempliront) et établir un calendrier/échéancier détaillé pour que le projet respecte la date d’achèvement. La programmation se fait souvent à l’aide d’un diagramme de Gantt (voir ci-dessous).

**Diagramme de Gantt**



Le chef de projet et l’équipe doivent, dans la mesure du possible, se rendre sur le lieu du problème pour observer les conditions ; rien ne remplace l’observation d’un processus en action, et la discussion avec ceux qui travaillent ou le gèrent. Ces « promenades gemba » permettront d’élaborer les actions dont l’équipe a besoin pour résoudre le problème, et peuvent amener l’équipe à revoir ses perceptions.

Le problème étant bien défini par l’observation, l’équipe entame l’étape « Planifier » du cycle PDCA (Planifier, Faire, Vérifier, Agir/Ajuster). Cela consistera à utiliser des techniques de résolution de problèmes pour identifier les causes profondes des problèmes et à concevoir des actions et des changements spécifiques pour traiter les causes profondes, résoudre les problèmes de chaîne d’approvisionnement et/ou éliminer les contraintes.

**3. Exécution des projets d’amélioration**

Aux côtés de ceux qui travaillent dans le processus, l’équipe appliquera les changements conformément au plan. Cela devient l’étape « Faire » du cycle PDCA.

Les modifications doivent être normalisées de façon à pouvoir être répétées par *toute personne* impliquée dans le processus. Bien qu’un individu puisse être capable d’atteindre un certain niveau ou d’agir d’une certaine manière, d’autres peuvent ne pas être en mesure de faire de même. Une façon d’assurer la normalisation consiste à mener de petites expériences ou des essais des changements avec différents individus et à différents moments (des équipes différentes peuvent être confrontées à des défis différents). Demandez aux personnes qui font le travail de donner leur avis pendant les essais, et modifiez les pratiques si nécessaire.

En plus de mettre en œuvre des pratiques standard, l’équipe devrait intégrer la gestion visuelle afin que les travailleurs et les gestionnaires puissent voir qu’une pratique est suivie. Établir des mesures qui montrent ce qui se passe et les publier quotidiennement ou plus fréquemment où chaque membre de l’équipe peut les voir. Un simple système de notation vert (bon), jaune (passable) et rouge (médiocre) peut attirer l’attention sur les succès et les problèmes. Cela commence l’étape « Vérifier » du cycle PDCA, qui se poursuit dans la quatrième étape du guide.

Enfin, intégrer des routines de révision du processus et des modifications qui y sont apportées. Il ne doit pas s’agir de réunions élaborées, mais de discussions standup quotidiennes ou de « regroupements » dans la zone ou le conseil d’administration où les résultats de performance sont enregistrés. Le panneau de gestion visuelle peut également inclure les actions requises en réponse à des problèmes anciens ou nouveaux (« Agir » du cycle PDCA).

**4. Examen des projets d’amélioration**

À des étapes prédéterminées avant la date d’achèvement cible, l’équipe examine les progrès avec ceux qui travaillent dans le processus ainsi qu’avec d’autres parties prenantes. L’équipe détermine si les changements fonctionnent et, sinon, pourquoi : la solution était défectueuse ou la solution n’a-t-elle pas été bien mise en œuvre ?

Ces séances formelles peuvent prolonger la durée du projet, conduire à des projets d’amélioration supplémentaires (par exemple, les problèmes sont découverts sans rapport avec le projet initial) et/ou sensibiliser les parties prenantes aux problèmes plus importants nécessitant leur participation (par exemple, le financement du personnel, les infrastructures, etc.). Les résultats de ces séances de « vérification » mènent à une étape « Agir/Ajuster » à plus grande échelle du cycle PDCA.

**5. Pérenniser les améliorations**

Lorsque les solutions ont été mises en œuvre et les objectifs du projet atteints, le projet d’amélioration est terminé — dans un sens. Mais dans un autre sens plus large, il *n’est pas* plus fini. Les nouvelles techniques (gestion visuelle) et routines (regroupements quotidiens) garderont les individus travaillant dans le processus, conscients à la fois des problèmes d’origine (qui peuvent se reproduire) ou de nouveaux problèmes. Ces problèmes anciens ou nouveaux peuvent justifier la reconversion de l’équipe du projet d’amélioration d’origine, ou éventuellement la formation d’une nouvelle équipe pour résoudre le problème. L’amélioration continue signifie que le cycle PDCA ne se termine jamais, avec ceux qui travaillent dans le processus en mettant régulièrement en œuvre des changements et de meilleures pratiques, se rapprochant de la perfection.