

Les maux de têtes associés au transport dans le réseau de la santé : des remèdes existent!

Julie Paquette, Professeure adjointe

Martin Beaulieu, Professionnel de recherche

Jacques Roy, Professeur titulaire

Pôle | **santé**
HEC MONTRÉAL

Plan de la présentation

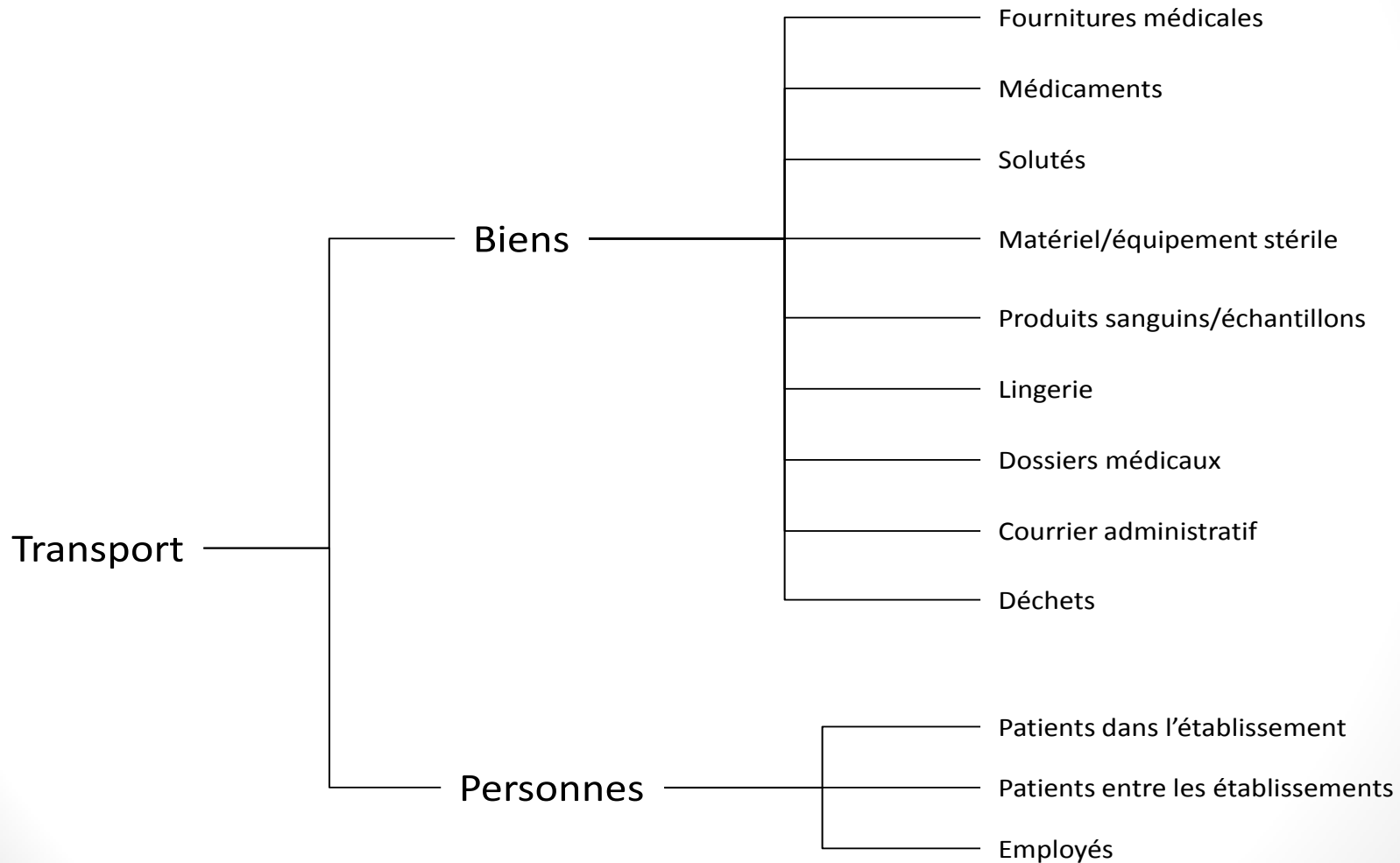
- Contexte
- Notre équipe
- Méthodologie
- 4 constats
- 6 remèdes
- Conclusion
- Perspectives futures



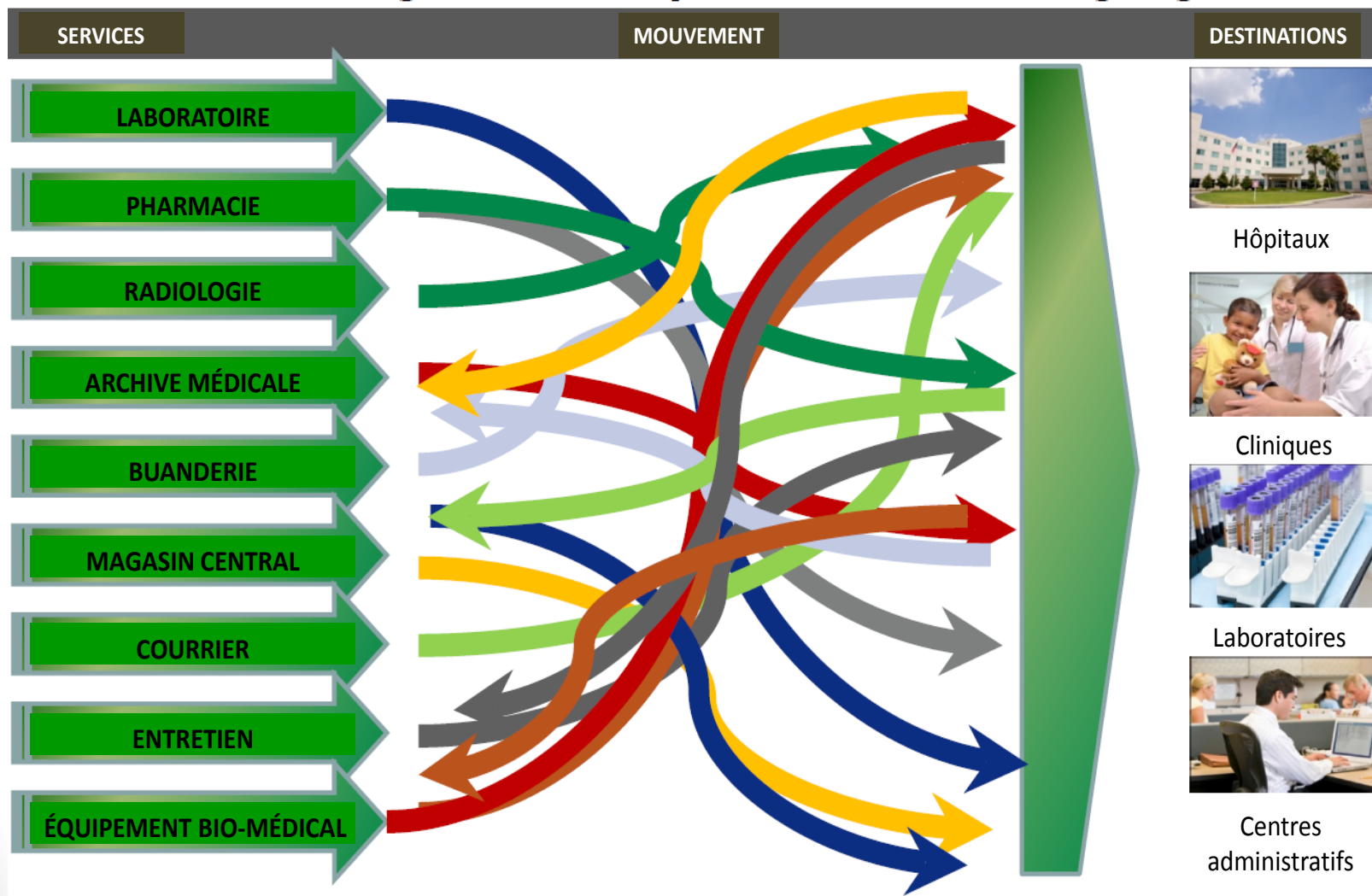
Contexte

- Le mouvement de fusions des organisations de soins génère des établissements multi-sites qui se partagent des ressources (humaines et matérielles).
- Le ministère de la santé vise à mettre en œuvre des projets d'optimisation des ressources générateurs de gains de performance (dont les services auxiliaires).
- Les gestionnaires ne connaissent pas les coûts associés aux activités de transport.
- Selon Chow et Heaver (1994), les activités logistiques représentent jusqu'à 46% du budget d'un établissement de santé.

Flux logistiques dans un établissement de santé



Flux logistiques multi-sites



Source : Benn, 2012

Notre équipe

- 3 équipes d'étudiants au D.E.S.S. en gestion de la chaîne logistique
- 2 étudiants à la M.Sc. en logistique internationale
- Martin Beaulieu, professionnel de recherche
- Julie Paquette, professeure adjointe
- Jacques Roy, professeur titulaire

Méthodologie

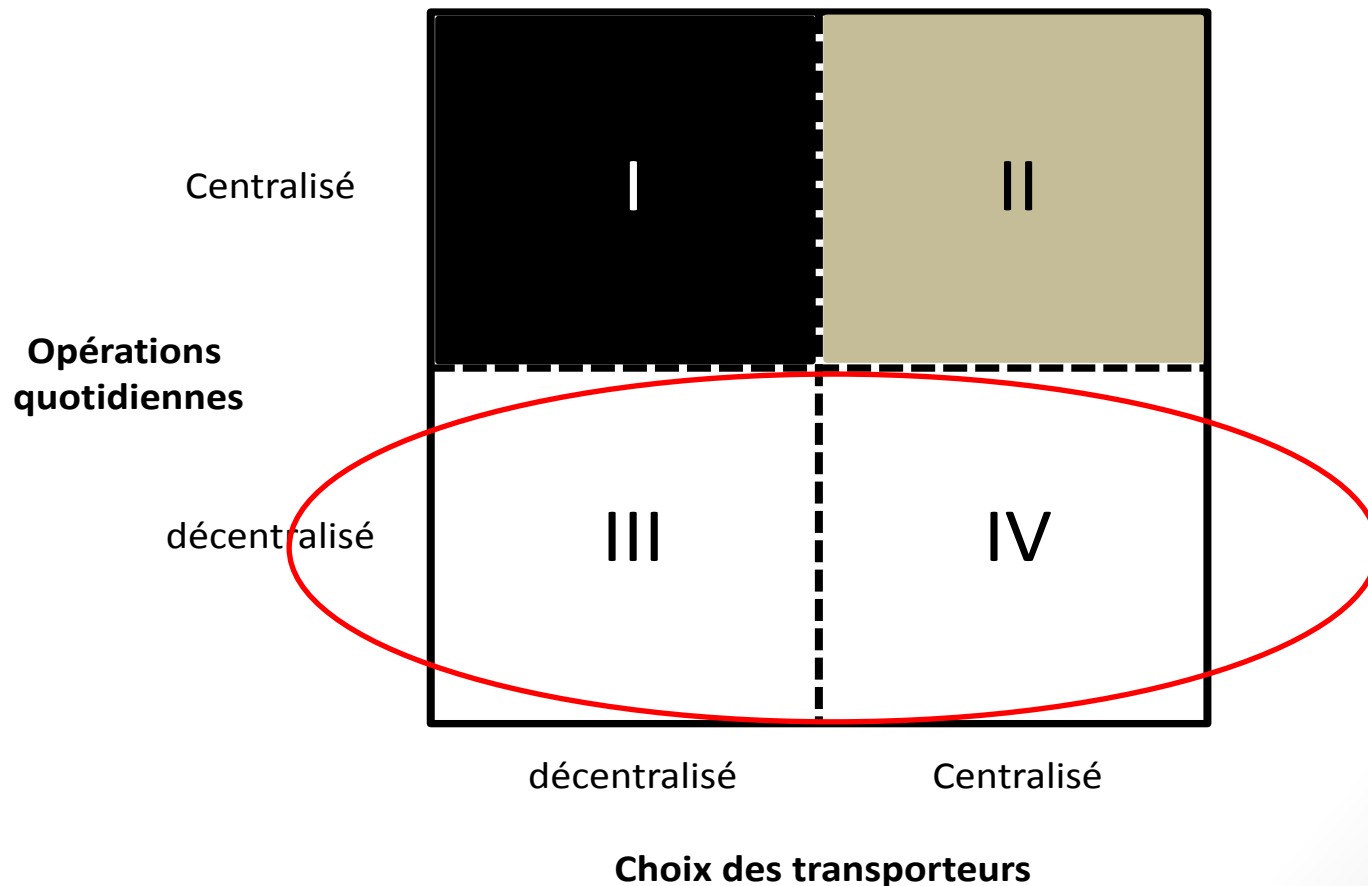
- Entrevues avec les départements requérants pour mieux comprendre le fonctionnement actuel
- Compilation de données
 - Routes
 - Coûts
 - Demandes
- Optimisation des routes de transport
- Établissements rencontrés:
 - 6 CSSS situés au Québec
 - 1 centre hospitalier multi-sites situé au Québec

Constats

1. Les activités de transport sont souvent décentralisées.
2. Il y a peu de processus formels de gestion.
3. Plusieurs flux sont qualifiés d'urgents.
4. Certaines contraintes qui doivent être considérées lors de la planification du transport proviennent du fonctionnement des départements requérants.

Constat 1 – Décentralisation des activités de transport

Figure 3
Structure de contrôle



Constat 1 – Les conséquences

- Recours à un très grand nombre de transporteurs pour une même organisation
 - Génère des coûts supérieurs car il n’y a aucune consolidation.
- Expertise peu développée
 - Un pôle où l’expertise pourrait être accumulée serait intéressant pour réaliser de meilleurs appels d’offres.
- Estimation des coûts de transport difficile
 - Les informations sont dispersées à travers plusieurs départements.

Constat 2 – Peu de processus formels

- Conséquence de la décentralisation
- Aucun formulaire ou seulement en format papier
- Aucun responsable des activités de transport (coordination, contrôle et suivi déficients)

Constat 2 – Les conséquences

- Travail administratif lourd
- Peu de possibilités de vérification et de suivi
 - Difficile de vérifier l'exactitude du taux payé
 - Impossible de savoir si le niveau de service a été respecté (délai de transport)
- Aucun historique des demandes de transport
- Estimation des coûts totaux de transport difficile

Constat 3 – Plusieurs flux sont qualifiés d’urgents

- Demandes en dehors des heures de service du transporteur
- Recours à des taxis qui sont beaucoup plus dispendieux
- N’importe qui dans l’organisation peut expédier en urgence

Constat 3 – Les conséquences

- Augmentation importante des coûts de transport
 - En fonction du nombre de demandes non-urgentes envoyées en urgence
 - En fonction de l'augmentation des tarifs pour une demande urgente comparativement à un demande régulière
- Ex: un transport en taxi peut coûter deux fois plus cher que le recours à un transporteur régulier.

Constat 4 – Contraintes provenant des départements requérants

- L'horaire de livraison dans les départements peut imposer une heure limite de livraison à l'établissement
 - Ex: les produits pharmaceutiques reçus au plus tard à 9h le matin seront livrés sur les étages dès 10h.
- Certaines règles en place limitent l'optimisation du transport sans pour autant être vraiment nécessaires
 - Ex: la lingerie propre et la lingerie souillée doivent être transportées séparément
 - Ex: le transport des aliments doit se faire dans un camion réfrigéré

Constat 4 – Les conséquences

- Impossible de changer l'horaire de livraison pour mieux optimiser les déplacements
- Pose des contraintes qui ne sont pas nécessaires et qui restreignent beaucoup l'optimisation

Les remèdes en six axes

- I. Prendre conscience de l'importance des coûts de transport
- II. Réduire les besoins en transport
- III. Établir ou simplifier la procédure pour faire une demande de transport
- IV. Optimiser les activités de transport
- V. Sensibiliser et informer les requérants
- VI. Réaliser un suivi des activités de transport qui ont été réalisées

I) Prendre conscience de l'importance des coûts de transport

- Retracer les coûts de transport dans chacun des départements et sites
- Déterminer la proportion des transports réalisés par taxis
- Répertorier les contrats avec les transporteurs actuels
- Sensibiliser les requérants aux coûts associés à leurs demandes

II) Réduire les besoins en transport

- Par l'implantation des dossiers électroniques
 - Ce qui réduira la majorité des demandes d'archives et de transfert de dossiers
- Par la mise en place de centrifugeuses
 - Ce qui prolonge la durée de vie de certains prélèvements et donc permet de diminuer la fréquence de cueillette.
- Par la mise en place de points de chutes pour les infirmières offrant des soins à domicile.
 - Ce qui réduit leur temps de déplacement et augmente leur temps disponible pour l'offre de soins.

Exemple – Cas 1

- La mise en place de centrifugeuses permet de stabiliser les prélèvements et de prolonger leur durée de vie à au moins 4 heures.
- Cela a permis de réduire la fréquence de passage de 64% et la distance parcourue de 33%.

Exemple – Cas 2

- La mise en place de points de chute pour la récupération des prélèvements réalisés par les infirmières offrant des soins à domicile permet de réduire leurs déplacements.
- Sur une journée de travail, on pouvait réduire les temps de déplacement jusqu'à 3h30. Ce temps peut être utilisé pour offrir des soins à d'autres patients dans le besoin.

III) Établir ou simplifier une procédure pour faire une demande

- Établir une procédure (papier ou électronique) pour placer une demande de transport
 - Connaître les particularités des colis transportés
 - Obtenir un historique des demandes
 - Déterminer un responsable qui doit accepter les transports en urgence
 - Développer un mécanisme de livret de taxis
- Simplifier la procédure existante
 - Minimiser au maximum les informations exigées (certains champs peuvent être inutiles ou inutilisés)

IV) Optimiser les activités de transport

- Consolider les déplacements des différents départements et sites
 - Ce qui peut permettre la réduction:
 - du nombre de routes,
 - du nombre de véhicules,
 - et la maximisation de l'utilisation des véhicules.
 - Cette optimisation peut donc se traduire par des coûts fixes plus faibles.
- Réduire les contraintes relatives au transport
 - Mixer la lingerie propre et souillée (recouverte d'une housse)
 - Utiliser des glacières pour conserver les aliments à la bonne température plutôt que d'exiger un camion réfrigéré
 - Adapter les horaires des activités des départements pour permettre un nouvel horaire de livraisons

Exemple – Cas 1

- Opportunité de réduction du nombre de véhicules jusqu'à 60%!
 - Si on combine différents flux de produits comme l'alimentaire et la pharmacie lourde (chariots).
 - Si on combine le transport de la lingerie propre et souillée (en recouvrant les chariots pour respecter les normes d'hygiène de Santé Canada).
 - Si on combine le transport de la pharmacie des différents sites.
 - Si on combine les petits colis (prélèvements, messagerie, dossiers des patients).

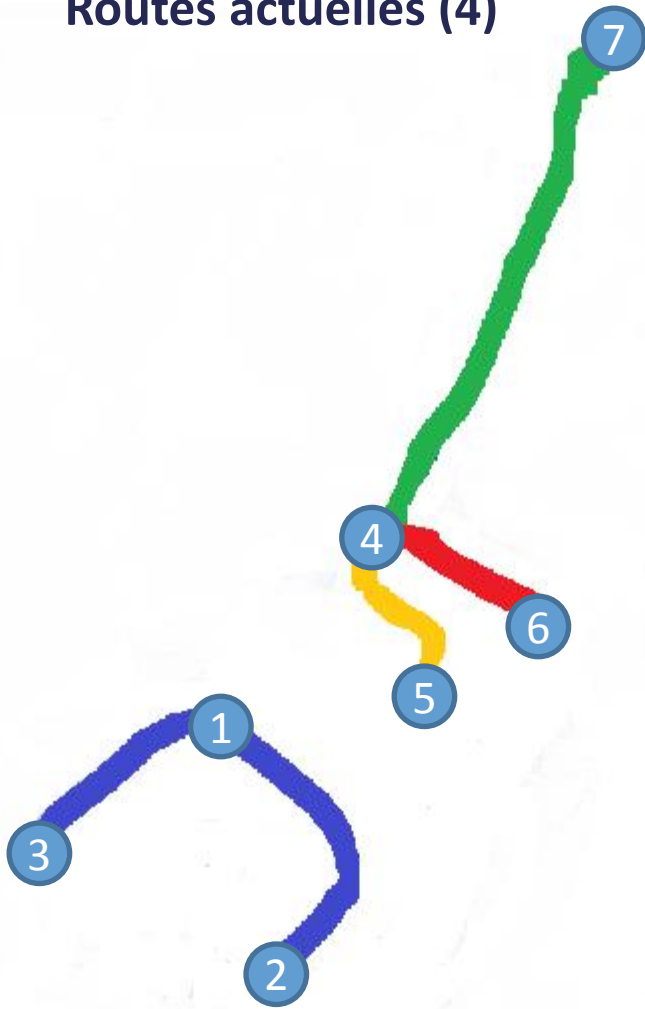
Routes actuelles (4)

Origine	Destination	Heure
Camion 1		
Site 1	Site 2	13h30
Site 2	Site 1	13h50
Site 1	Site 3	15h00
Site 3	Site 1	15h15
Camion 2		
Site 4	Site 5	8h00
Site 5	Site 4	8h20
Site 4	Site 5	12h00
Site 5	Site 4	12h20
Camion 3		
Site 4	Site 6	8h00
Site 6	Site 4	8h15
Site 4	Site 6	12h00
Site 6	Site 4	12h15
Camion 4		
Site 4	Site 7	8h00
Site 7	Site 4	8h15
Site 4	Site 7	12h00
Site 7	Site 4	12h15

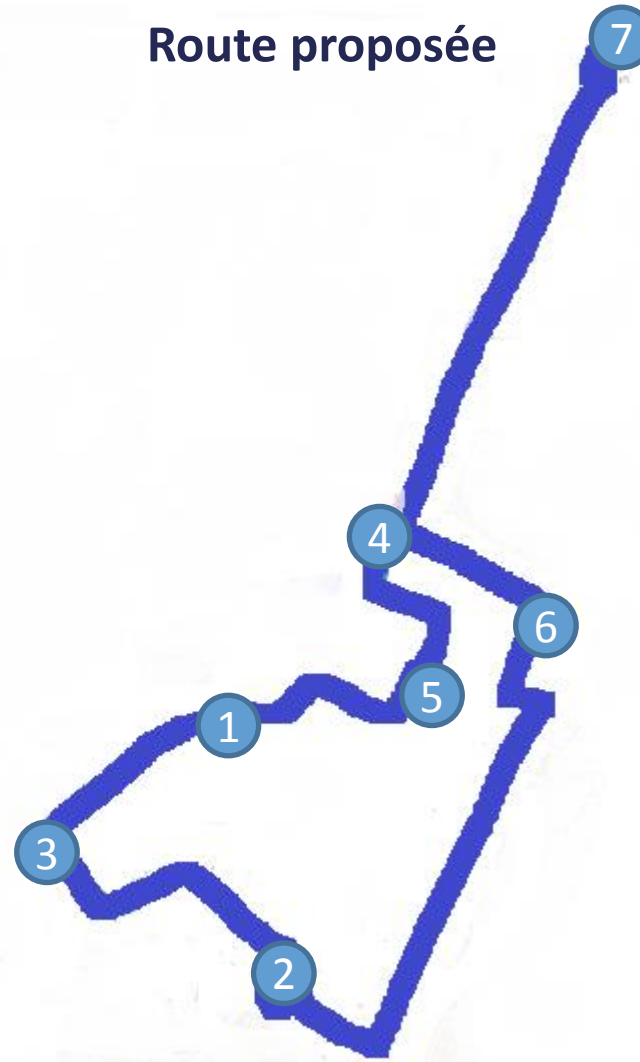
Route proposée (1)

Origine	Destination	Heure
Camion 1		
Site 4	Site 5	8h10
Site 5	Site 1	8h30
Site 1	Site 3	8h50
Site 3	Site 2	9h10
Site 2	Site 6	9h30
Pause (15 minutes)		
Site 6	Site 7	10h00
Site 7	Site 4	10h20
Pause diner		
Site 4	Site 5	13h10
Site 5	Site 1	13h30
Site 1	Site 3	13h50
Site 3	Site 2	14h10
Site 2	Site 6	14h30
Pause (15 minutes)		
Site 6	Site 7	15h00
Site 7	Site 4	15h20

Routes actuelles (4)



Route proposée



Exemple – Cas 2

- En consolidant les demandes des différents départements et sites, on pourrait passer de 18 à 5 fournisseurs!
- Opportunité de réduction des coûts de transport de 6 à 12%.
- On réduit également la complexité de gestion.

V) Sensibiliser et informer les requérants

- Démontrer l'importance de contrôler les coûts associés aux activités de transport.
- Sensibiliser les requérants aux coûts importants des demandes urgentes.
- Informer les requérants des procédures de demande de transport ainsi que des horaires des transporteurs.

VI) Réaliser un suivi des opérations

- Colliger les données historiques
 - Permettra de faire de meilleures analyses lors du prochain appel d'offres
- Utiliser des indicateurs de performance pour suivre les coûts et le niveau de service offert:
 - Coût par semaine / par requête
 - Coût de transport en taxis par semaine
 - Pourcentage des plaintes
 - Respect des horaires de passage
 - Pourcentage de livraisons à l'heure
 - Nombre de colis livrés par route

Coûts

Niveau de service

Productivité

Conclusion

- La gestion du transport est très décentralisée et aurait avantage à être plus centralisée:
 - Centre d'expertise
 - Consolidation des demandes
 - Meilleur contrôle et suivi
- Il y a plusieurs opportunités de réduction des coûts tout en conservant un niveau de service acceptable.

Perspectives futures

- Envoyer un questionnaire pour connaître l'état des pratiques au Québec
- Réaliser des projets d'étudiants dans différents établissements
- Poursuivre l'identification des meilleures pratiques et leur diffusion

Questions?