

# SIGMASANTÉ

Partenaire de votre performance

# ... et vous

## DE LA TABLE DU DG



Pourquoi consacrer un numéro à la gouvernance ? Pourquoi maintenant ? Parce que la réorganisation du réseau amorcée en avril 2015 entre dans une phase de stabilisation et de maîtrise. Les défis demeurent nombreux mais pour les relever, on doit regrouper les expertises, s'entendre sur les priorités.

Notre gouvernance est fondée sur la participation et l'imputabilité autant des administrateurs siégeant au conseil d'administration, de la direction et du personnel de SigmaSanté, ainsi que des personnes désignées par nos membres sur nos différents comités d'experts et d'utilisateurs.

SigmaSanté n'est que l'extension de ses membres. Pour avoir du succès, il doit proposer une vision qui mobilise tous ses partenaires et qui répond à leurs besoins. C'est là le défi de notre gouvernance, qui va au-delà de la volonté de regrouper notre pouvoir d'achat et de mettre en concurrence.

C'est aussi de s'entendre sur une vision commune, des façons de faire qui respectent nos valeurs et la mesure des résultats.

Puis-je vous dire combien je suis fier de votre engagement envers Sigma, et des résultats que nous obtenons quand nous nous prêtons à l'exercice exigeant de choisir les produits et services les plus appropriés pour le réseau, et que ce travail de normalisation nous permet d'obtenir des prix imbattables.

Je vous invite à prendre connaissance de notre structure organisationnelle, et à joindre les rangs des décideurs qui à n'en pas douter, font toute la différence.

### À venir en janvier ...

- 24 janvier : formation sur la gestion des stocks
- 27 janvier : CDAL
- Comité Alimentation : en mode adjudication en janvier
- 15 février : formation sur le niveau de performance

## LA GOUVERNANCE : UNE DÉFINITION DE L'AQESSS

(Encore très pertinente, malgré la dissolution de l'organisation)

« La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir ».

Extrait de : La gouvernance d'un établissement de santé et de services sociaux.

## ALERTE PERFORMANCE : Décembre

- **Bons points au tableau** : 13 nouvelles ententes signées, dont 8 pour la distribution alimentaire depuis le début de novembre;
  - **Économies appréciables** : entente pour des services de recouvrement des mauvaises créances et surveillance entomologique VNO génèrent respectivement des économies de 3 516 426 \$ et 127 650 \$.
- À surveiller** : les dossiers concernant les produits laitiers, qui ont subi une hausse de prix.

« L'art de la bonne gouvernance consiste à avoir des objectifs qui se trouvent juste à la limite de ce qu'une société peut accepter. S'ils sont au-delà, c'est l'échec. S'ils sont en deçà, vous n'exploitez pas toutes vos chances. Il faut trouver un équilibre. »

Henri Kissinger

## CADRE LÉGAL

Les activités réalisées par Sigma Santé au nom de ses membres sont régies par la *Loi sur les contrats des organismes publics et les règlements qui en découlent*. Comme organisme publiant des appels d'offres, nous sommes responsables et imputables de la qualité du processus de gestion

Un **établissement** qui mandate Sigma Santé pour un appel d'offres est lié au contrat qui en résulte pour la nature des biens décrits, les quantités mandatées et la durée du contrat. Cela implique qu'il doit fournir des données de qualité, désigner ses représentants et participer au processus de définition des besoins tout en veillant au respect des principes d'équité et de transparence face aux soumissionnaires, et enfin, s'assurer du respect des modalités contractuelles énoncées à l'appel d'offres, suite à l'adjudication.

## NOS COMITÉS : LES YEUX DU RÉSEAU

Votre mission, comme membre d'un comité :

- Recommander les priorités annuelles de négociation en commun
- Analyser l'offre de service des fournisseurs et les tendances du marché
- Soutenir les utilisateurs dans la définition des besoins et la stratégie d'appel au marché
- Évaluer les soumissions et recommander l'adjudication des contrats
- Assurer le respect des ententes
- Soutenir l'adoption des meilleures pratiques dans le domaine de l'approvisionnement et de la logistique
- Recommander les ajustements à l'offre de service de SigmaSanté.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) : MAÎTRE À BORD !

Formé majoritairement (11 personnes sur 15) de dirigeants d'établissements publics du réseau, cette instance a tous les pouvoirs pour administrer et diriger les affaires de Sigma, pouvoirs qu'il peut par ailleurs déléguer à des comités ou à une commission.

Le CA définit les règlements, cerne les priorités, jette les bases des plans stratégiques et organisationnels et gère avec diligence les affaires de Sigma.

Notons que sa composition a été révisée pour refléter la nouvelle gouvernance découlant de la Loi 10.

### Les administrateurs

- Yvan Gendron, président
- Jocelyn Boucher, vice-président
- Antonio Bucci, trésorier et président du comité d'audit
- Anne Lemay, présidente du comité de planification
- Benoit Morin, président du comité de gouvernance
- Yann Belzile,
- Julian Simonetta
- Sylvie Bourassa
- François Lemoyne, directeur général Sigma Santé

[www.sigmasante.com/...Rapport%20annuel/.../SIGMA\\_Rapport\\_2015\\_2016\[25\]%20..](http://www.sigmasante.com/...Rapport%20annuel/.../SIGMA_Rapport_2015_2016[25]%20..)

## LE POINT DE VUE D'YVAN GENDRON SUR LA GOUVERNANCE

La gouvernance est la meilleure façon de mettre à contribution les énergies d'un groupe de personnes dotées de compétences et d'expertise variées au profit d'une organisation. Cela permet un partage des responsabilités qui, en bout de ligne, sert l'intérêt de tous.

Dans le cadre de cette gigantesque réforme que nous vivons, l'implication dans une organisation comme Sigma crée une synergie entre les établissements, dû notamment au fait que nous partageons tous une obligation de performance. Et puis en négociant les meilleurs prix pour les produits et services, nous pouvons consacrer les sommes économisées pour les soins et services à la population.

Comme président du CA, Yvan Gendron se sent responsable de fixer des objectifs réalistes, et de les atteindre. Trouver le plus de produits de qualité aux meilleurs prix et faire en sorte que tout le réseau puisse en bénéficier est en quelque sorte une responsabilité sociale. Cela soutient et optimise le pouvoir d'achat, peu importe la taille de l'établissement qu'on représente. Cela fait en sorte que la population a droit à la même qualité de produits et services, où qu'elle se trouve. La standardisation des produits et l'harmonisation des pratiques sont garantes d'équité pour notre clientèle. Cet aspect l'interpelle particulièrement.

Enfin, une implication à Sigma force à développer une vision globale des besoins du réseau et à saisir les occasions qui se présentent. L'agilité de négociation qu'on développe sert ensuite dans toutes les sphères de la gestion de nos établissements.



## QUESTION ALTITUDE, VOICI LES OPTIONS

### Comité directeur de l'approvisionnement et de la logistique (CDAL) : vue imprenable sur le réseau.

Une vue d'ensemble permet :

- De cerner les orientations et les priorités annuelles
- De prendre connaissance des résultats des appels d'offres,
- De s'assurer de la qualité et de l'efficacité des processus de gestion contractuelle
- De dessiner les pratiques exemplaires dans le domaine de l'approvisionnement et de la logistique

### Le mot d'ordre : efficacité !

**Comités sectoriels** : votre lorgnette pointée sur les principales familles de produits et services. Vous êtes incollable lorsqu'il s'agit

- D'identifier les priorités annuelles
- De recommander les stratégies d'appels au marché
- D'assurer un suivi sur les ententes contractuelles.

**Comités des utilisateurs** : aucun doute : vous connaissez le dossier.

- Vous collaborez aux dossiers spécifiques
- Vous définissez les besoins, les volumes et les exigences
- Vous gardez l'œil sur la concurrence pour la maintenir à un niveau raisonnable

Il est aussi possible qu'un de participer au comité d'adjudication, formé de représentants du comité des utilisateurs chargés d'analyser les soumissions pour valider le respect des exigences et des modalités prévues à l'appel d'offres et recommander l'adjudication au dirigeant ou au comité de sélection

Note : ces comités sont mis en place sur recommandation d'un comité sectoriel

## LA GOUVERNANCE EN MODE ADJUDICATION

Pour travailler en phase, toutes ces personnes se sont dotées de processus rigoureux. Cela permet aussi de réduire au maximum la subjectivité. Les produits à choisir doivent répondre parfaitement aux critères sélectionnés... même si on a des préférences pour certains d'entre eux, même si on y est habitué... et si personne ne le connaît, on le mettra au banc d'essai !

### Étapes charnières pour le choix de produits

- **Pré-mandat** : une fois les priorités du réseau identifiées par le CDAL, on cerne les besoins. Dans une logique clinique, on choisit un nombre restreint de fournitures en lien avec ces besoins, à partir de ce qui est disponible sur le marché.
- **Élaboration du devis** : on regroupe les produits par catégories, de façon à déterminer ceux qui sont comparables, et ceux qui sont complémentaires. On se met au défi pour faire la part des choses entre ce qui relève d'une habitude et ce qui est réellement requis. La force des comités réside dans la capacité d'anticiper les besoins actuels, mais aussi, ceux qui émergeront dans le futur.

C'est à cette étape que sont décidés les critères de conformité : matériaux, caractéristiques, formats...

Parallèlement, le mandat est défini. C'est l'aspect légal du processus

- **Publication de l'appel d'offres** : les fournisseurs soumissionnent selon leur capacité à livrer les produits identifiés.
- **Ouverture des appels d'offres** : les offres non conformes sont éliminées et le comité choisit celui qui répond le mieux aux besoins. Dans le doute, un banc d'essai est organisé pour tester un produit nouveau ou inconnu ou nouveau.

« Il n'est de bons vents pour qui ne sait où il va. »

Sénèque

## L'ÉTHIQUE EN APPROVISIONNEMENT : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Tous les établissements sont obligatoirement dotés d'un code d'éthique, qui édicte les bases d'une saine gouvernance. Mais qu'en est-il de l'éthique en matière d'approvisionnement ? Comme société, nous sommes devenus beaucoup plus prudents à l'égard de tout ce qui s'apparente aux conflits d'intérêt. Nous sommes très conscients des obligations d'intégrité et de transparence. Mais beaucoup de questions restent en suspens.

Comment devons-nous nous comporter face à un fournisseur qui veut nous présenter ses produits ? On veut connaître les nouveautés et préserver l'équité entre les fournisseurs. Participer aux achats groupés via Sigma constitue-t-il un « pare-feu éthique » ?

Un atelier sur le sujet a été offert en novembre dernier et il est possible d'en organiser un autre, en fonction de la demande.

## UN COMITÉ OBTIENT DES RÉSULTATS REMARQUABLES !



Le comité sous la gouverne du Dr Peter Guerra, cardiologue et électrophysiologiste, chef du département de cardiologie de l'Institut de cardiologie de Montréal, s'était donné le mandat d'obtenir les meilleurs produits pour les défibrillateurs et les cardiostimulateurs aux meilleurs prix possibles, en regroupant notre pouvoir d'achat et en mettant les fournisseurs en concurrence.

Une démarche complexe, qui exigeait que tous les participants partent sur la même base.

Cette base, c'était bien sûr le patient. Alors plutôt que de commencer à cerner les fonctionnalités techniques, on a commencé par définir ce qui était requis pour les patients, quels que soient leur pathologie. Il fallait obligatoirement partir de ce critère.

Ce genre d'exercice requiert que l'on mette de côté ses a priori sur le processus. Serait-il à l'avance voué à l'échec ? Nous enlèverait-il notre capacité à choisir ? Devrait-on opter pour un appareil moins cher mais pas satisfaisant ?

Une fois la table bien mise, une collaboration extraordinaire s'est installée, où l'expertise de chacun contribuait à faire évoluer la pensée des autres. Par exemple, Christine Villemer, une technologue qui jouit d'une réputation à travers le pays, a vraiment enrichi nos connaissances sur les cardiostimulateurs. Les infirmières ont partagé leur point de vue et les experts en approvisionnement ont également ajouté leurs préoccupations.

Comme ce sont des appareils qui ont une durée de vie de dix ans et qui exigent beaucoup de suivis avec les patients, les choix à faire devaient aussi tenir compte de l'évolution escomptée des technologies. Un élément qui a rallié les médecins notamment sur la nécessité de choisir des éléments pouvant permettre un contact à distance avec les patients.

Résultat : quatre produits ont été choisis, avec la flexibilité que ça procure. Côté coûts ? On a obtenu les meilleurs prix au Canada, sinon au monde !

On donne un coup de chapeau au passage à Sigma, qui en réunissant des experts autour d'une même table, a rendu cette réalisation possible.

## PROJET DE LOI 130 : UNE ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Du projet de loi 130 - Loi modifiant certaines dispositions relatives à l'organisation clinique et à la gestion des établissements de santé et de services sociaux, voici les éléments que nous retenons.

- Il reconnaît le rôle des groupes d'approvisionnement en commun (GAC) pour assurer une gestion efficace et efficiente de l'approvisionnement.
- Le ministre manifeste sa volonté d'accroître le taux de mise à contrat regroupé

*« La folie, c'est de se comporter de la même manière en s'attendant à un résultat différent »*

**Albert Einstein**

#### 436.1.1 :

- Le ministre doit s'assurer que les établissements publics utilisent les services du groupe d'approvisionnement en commun qui les dessert
- Peut, ...obliger un tel établissement à participer à un processus d'appel d'offres
- Le Groupe doit aviser le ministre lorsqu'un établissement refuse de participer ...
- Le projet est porteur d'une vision, notamment en matière de leadership et de mobilisation

Le rôle du CA demeure de proposer des orientations, des priorités

Le Ministre se donne les moyens de les réaliser :

- . 435.1 : le Ministre fixe les orientations
- . 435.2 : détermine ses membres
- . 435.3 : nomme le DG
- . 435.4 : détermine les fonctions du GAC
- . 435.5 : évalue les résultats
- . 436.0.2 : peut – après avoir consulté - demander la fusion ou la dissolution
- . 436.0.3 : fixe les conditions de travail
- . 436.0.4 : détermine les modalités de financement

*« Seuls ceux qui sont assez fous pour vouloir changer le monde y parviennent. »*

**Craig Tanimoto**