

CALASS 2018
Lyon, 6, 7 y 8 - 09 - 2018

Typologie de l'abstract (communication ou poster)	Communication
Session (éventuellement)	
Thème spécifique	Appuis institutionnels et soutien à l'innovation
Titre de la communication ou du poster	« Mise en place d'un outil de pilotage institutionnel au CHU de Liège »
Auteur(s)	Jessica Jacques, Brigitte Jansen, Anne-Catherine Dupont, Philippe Kolh, Julien Compère
Organisme de rattachement (pour chaque auteur)	Centre Hospitalier Universitaire de Liège - Belgique
Mots clefs	Pilotage, indicateurs, performance, décisions
Texte (400-800 mots) - objectif de la recherche; - contexte et problématique; - théorie, méthodes, modèles, matériels utilisés; - résultats et discussion; - contribution/intérêt de la communication par rapport à l'état de l'art et/ou de la pratique	<p>Contexte et problématique</p> <p>Le CHU de Liège est l'unique hôpital universitaire en Wallonie, associé à un cycle complet de la Faculté de médecine. Il compte 888 lits agréés et 5000 membres du personnel. Il est un hôpital pluridisciplinaire, dont les 3 principales missions sont la clinique, l'enseignement et la recherche. Outre celles-ci, il gère de multiples activités réparties sur 7 sites, dont 3 d'hospitalisation. En 2017, il a accueilli 840.000 personnes en consultation, 96.000 patients aux urgences, 47.000 en hôpital de jour et 41.000 en hospitalisation classique. Plus de 900 médecins, répartis entre une cinquantaine de services, y dispensent des soins spécialisés dans toutes les disciplines médicales.</p> <p>En Belgique, dans le cadre de l'évolution globale du secteur des soins de santé, des réformes institutionnelles et des contraintes budgétaires, le CHU de Liège s'est engagé depuis 2014 dans un ambitieux plan stratégique, « CAP 2020 », Contrat d'Amélioration de la Performance. Celui-ci comporte 32 projets visant à améliorer la prise en charge du patient, le bien-être du personnel et la performance de l'hôpital. Pour répondre à ces objectifs, les équipes du CHU ont réfléchi à un repositionnement des activités au sein de l'institution, au développement des alternatives à l'hospitalisation et à une réduction de la Durée Moyenne de Séjour (DMS).</p>

Modèles/matériel

Comme toute entreprise, le CHU souhaite disposer d'outils d'aide à la décision les plus efficaces. Pour améliorer sa performance, outre le suivi des seules données financières, il est devenu essentiel de mettre à disposition des décideurs ainsi que de tous les Chefs de service des tableaux d'analyse ainsi qu'un ensemble d'indicateurs permettant de disposer d'une plateforme d'aide à la décision.

Un des projets du plan stratégique CAP 2020 a visé le développement d'un « Outil de pilotage institutionnel » avec pour objectif d'apporter un soutien au pilotage de l'Institution (y compris des projets stratégiques) et des services médicaux. Au terme d'une large réflexion, le choix s'est porté sur un outil issu d'une nouvelle technologie de *Business Intelligence* permettant une réelle interactivité entre les décideurs et l'information de gestion institutionnelle. Cet outil répond aux principales caractéristiques suivantes :

- Facilité de mise en œuvre et d'utilisation
- Accessible via l'intranet de l'Institution
- Accès aux données sécurisé, intégré et contrôlé
- Données détaillées et pertinentes
- Convivialité, visibilité
- Réponse instantanée aux sélections de l'utilisateur
- Simplicité et performance dans l'analyse très détaillée
- Flexibilité de l'analyse et du reporting : graphiques dynamiques en liaison avec tableaux de données, représentation géographique...

La mise en œuvre du tableau de bord a nécessité l'élaboration du contenu de l'outil lui-même suivie de l'implantation de cet outil au sein de l'Institution. La réussite de la démarche a été conditionnée par la pertinence du contenu en fonction des besoins exprimés par les Chefs des services médicaux.

Son déploiement a débuté en 2014 et a été effectué par module impliquant une synergie forte entre les trois services suivants :

- Contrôle de gestion
- Service des informations médico-économiques
- Service des applications informatiques

Résultats

Les premiers modules auxquels les Chefs de service médicaux ont eu accès sont :

- **l'activité clinique** : dans son ensemble et en détail.
- **les profils de facturation** : en détail, informations déclinables par période, par code de nomenclature, par

	<p>prestataire, par centre de coût budgétaire et par site.</p> <ul style="list-style-type: none"> • le suivi budgétaire : compte de résultat, suivi de l'état d'avancement des recettes et des dépenses au cours de l'année par rapport au budget estimé. <p>Trois autres modules ont ensuite été développés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les investissements : état d'avancement du plan d'investissement accordé pour l'année en cours et historique au cours des dernières années. • l'activité justifiée : dans le cadre des modalités de financement d'application en Belgique. • les ressources humaines : gestion détaillée de l'effectif du service. <p>Analyse de gestion</p> <p>La mise à disposition de l'outil de pilotage a progressivement dérivé vers une analyse de gestion. Celle-ci résulte d'une forte responsabilisation des Chefs de service médicaux sur leurs honoraires. Les analyses de gestion sont présentées individuellement deux fois par an à chaque Chef de Service. Elles décortiquent l'ensemble du compte de résultat de leur service et décrivent les facteurs qui évoluent favorablement ou défavorablement impactant les résultats financiers. Les résultats, confidentiels par service, sont ensuite transmis à la Direction générale ainsi qu'au Président du Conseil médical.</p> <p>Conclusion</p> <p>En Belgique, dans le cadre de l'évolution du secteur des soins de santé, des réformes institutionnelles et des contraintes budgétaires, le CHU de Liège s'est engagé depuis 2014 dans un ambitieux plan stratégique, « CAP 2020 » visant, outre l'optimisation de la qualité des soins, la performance de l'Institution. Un des projets a porté sur le développement d'un « Outil de pilotage institutionnel ». Celui-ci et l'analyse de gestion qui en a découlé, apportent plus de transparence et de visibilité sur les facteurs influençant les résultats financiers de l'Institution et permettent d'optimiser les prévisions budgétaires.</p>
Nom de l'auteur référent	Jacques
Prénom de l'auteur référent	Jessica
Organisme de rattachement	CHU de Liège

Fonction	Responsable de secteur
Adresse professionnelle	CHU Liège B35 Sart Tilman
Ville et code postal	4000 Liège
Pays	Belgique
Téléphone	04/3667427
Email	Jessica.jacques@chuliege.be