



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES HOPITAUX

APPROCHE PAR LA METHODE OVAR

Vincent LANDI



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

QUELQUES PRINCIPES PREALABLES

- *LA « PERFORMANCE » EST MULTI DIMENSIONNELLE*
- *« MANAGER » UNE ORGANISATION: C'EST TOUT METTRE EN ŒUVRE POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS PREALABLEMENT FIXES*
- *LES MISSIONS D'UN ETABLISSEMENT DE SANTE SONT IDENTIFIEES*
- *LA MESURE DE LA PERFORMANCE N'A DE SENS QUE SI LA PERTINENCE DES INDICATEURS CHOISIS EST RECONNUE PAR TOUS*



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LA PERFORMANCE D'UN ETABLISSEMENT DE SANTE

La performance pour un établissement de santé c'est d'assurer ses missions dans un environnement en forte évolution impacté par les réformes hospitalières





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

PILOTER LA PERFORMANCE IMPLIQUE :

- *l'identification des missions de l'organisation,*
- *le déploiement d'outils de pilotage stratégiques,*
- *la responsabilisation des acteurs,*
- *l'identification des relations de causes à effets et par conséquent des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs,*



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LES MISSIONS D'UN ETABLISSEMENT DE SANTE

- *garantir l'accès aux soins pour tous,*
- *améliorer la qualité et la sécurité des soins,*
- *accroître l'efficacité de la prise en charge,*
- *mieux utiliser les ressources*





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LE BALANCED SCORECARD DE KAPLAN ET NORTON

- *La performance d'une organisation ne peut pas être considérée que sous l'axe financier,*
- *La performance doit être analysée sous quatre angles : financier, clients, processus internes et apprentissage,*
- *Ces quatre perspectives répondent à un jeu d'objectifs et de mesures,*
- *Les indicateurs représentent un équilibre entre les différentes perspectives.*



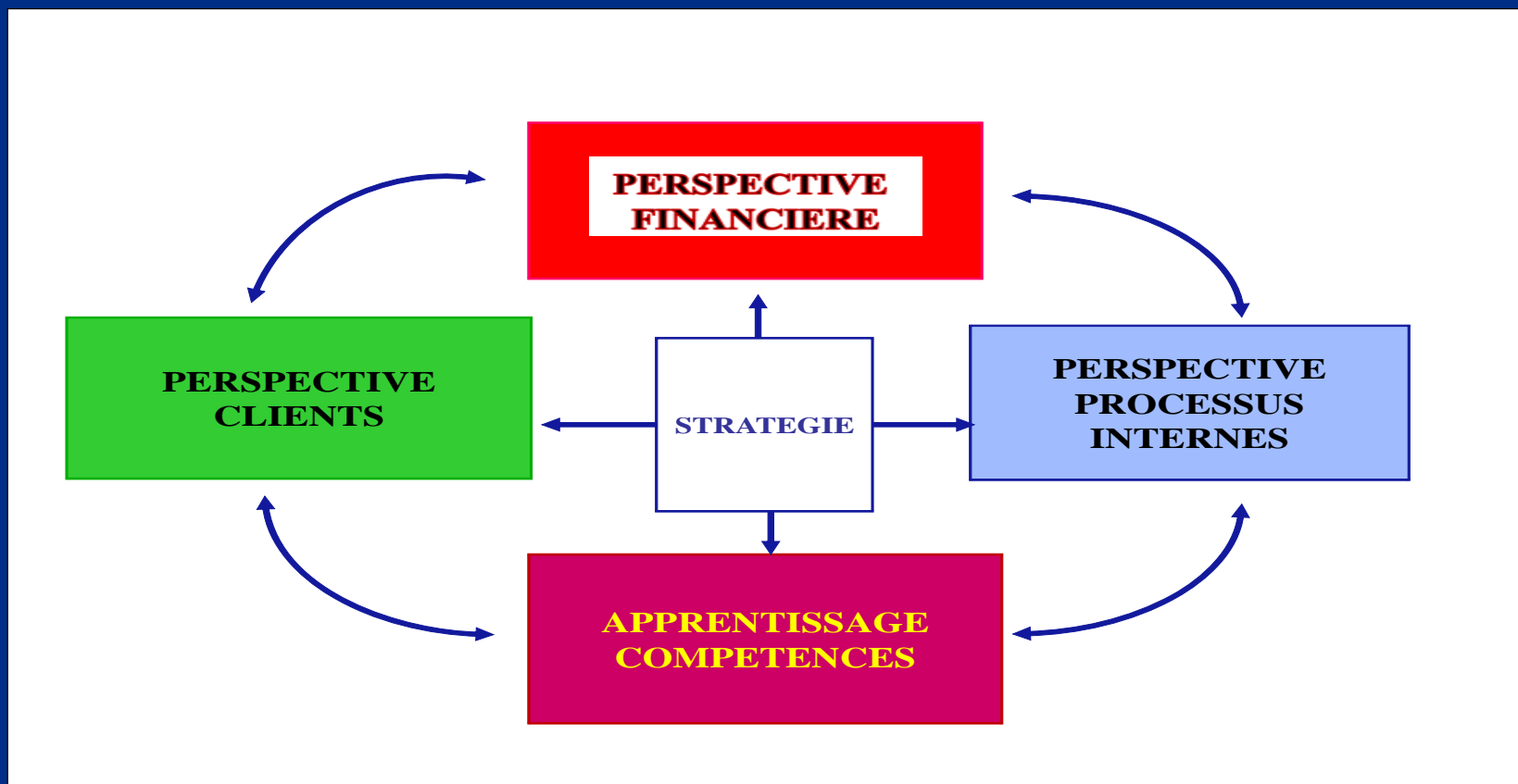
FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LE BALANCED SCORECARD DE KAPLAN ET NORTON





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

RETOUR A L'HOPITAL... LE DIAGNOSTIC «FLASH»

Une analyse de la performance d'un établissement, selon quatre axes : Financier, Patient, Processus, Ressources Humaines.

C'est la prise en compte des indicateurs dans leur ensemble qui garantit la pertinence de l'analyse de la dynamique de l'établissement.

Un outil qui permet aux établissements de poser avec leur ARH un diagnostic partagé et objectif.

Un diagnostic fondé sur des indicateurs suivis par tous les établissements permettant d'effectuer des comparaisons entre établissements.

Un diagnostic fondé sur des indicateurs clairement définis et facilement accessibles.



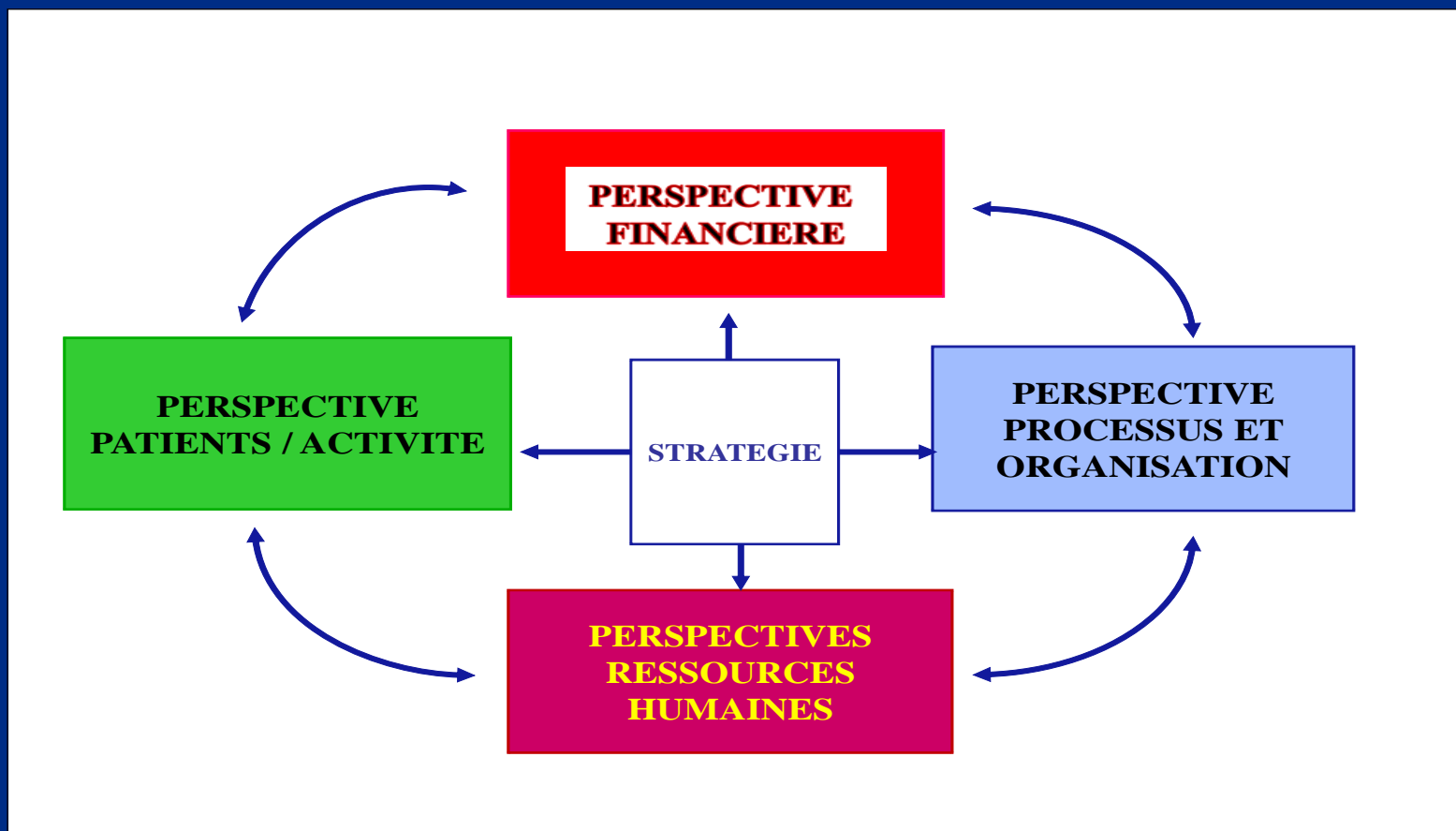
FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

DU BALANCED SCORECARD AU DIAGNOSTIC «FLASH»





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

Pour la santé
et l'autonomie

SPH

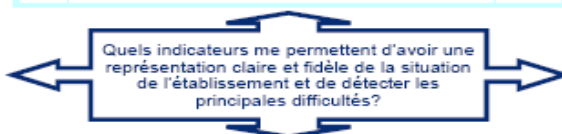
Hit Paris 2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LE DIAGNOSTIC «FLASH»

43 indicateurs sont utilisés

Indicateurs Activité et Patient		
A1	Taux d'occupation net en Médecine	ATIH
A2	Taux d'occupation net Chirurgie	ATIH
A3	Taux d'occupation net Obstétrique	ATIH
A4	PMCT relatif de l'établissement	ATIH
A5	PMCT relatif de l'établissement en Chirurgie	ATIH
A6	Part de marché en Chirurgie	ATIH
A7	Taux d'hospitalisation des passages aux urgences	ATIH
A8	Productivité horaire IRM	Etab.
A9	Productivité horaire Scanner	Etab.
A10	Nombre de prothèses de hanche	Etab.

Indicateurs Financiers		
F1	Taux de marge brute (R35)	ATIH
F2	Reports de charges d'exercices antérieurs (R45)	ATIH
F3	Indicateur de durée apparente de la dette (R20)	ATIH
F4	Taux de renouvellement des immobilisations (R32)	ATIH
F5	Capacité de remboursement des emprunts (R22)	ATIH
F6	Fonds de roulement d'exploitation en jours (R11)	ATIH
F7	Besoin en fonds de roulement en jours de charges d'exploitation (R14)	ATIH
F8	Ratio de créances vers les particuliers émises dans l'année et non recouvrées	ATIH
F9	Respect/ Amélioration du taux d'évolution des recettes et des dépenses par rapport à l'EPRD	Etab.



Indicateurs RH		
H1	Budget Intérim	ATIH
H2	Budget CDD Personnel Non Médical	ATIH
H3	Budget CDD Personnel Médical	ATIH
H4	Structure d'âge du corps médical	Etab.
H5	Structure d'âge des personnels non médicaux	Etab.
H6	Densité encadrement des personnels non médicaux	Etab.
H7	Poids des gardes et astreintes	Etab.
H8	Taux de départ des IDE	Etab.
H9	Taux d'absentéisme du personnel non médical	Etab.

Indicateurs Processus et Organisation		
P1	Indicateur de performance MCO	ATIH
P2	Indicateur de performance DMS globale	ATIH
P3	Indicateur de performance DMS Médecine	ATIH
P4	Indicateur de performance DMS Chirurgie	ATIH
P5	Indicateur de performance DMS Obstétrique	ATIH
A6	Ratio agents des services cliniques	ATIH
P7	Ratio agents des services médico-techniques	ATIH
P8	Poids des dépenses administratives et logistiques	ATIH
P9	Recettes rapportées aux effectifs médicaux	ATIH
P10	Prix de revient du B	ATIH
P11	% de transferts depuis les urgences	Etab.
P12	Temps annuel moyen de mise à disposition d'une salle d'opération hors garde et urgences	Etab.
P13	Taux d'utilisation moyen des salles d'opérations	Etab.
P14	Temps annuel de mise à disposition de l'IRM	Etab.
P15	Temps annuel de mise à disposition du Scanner	Etab.



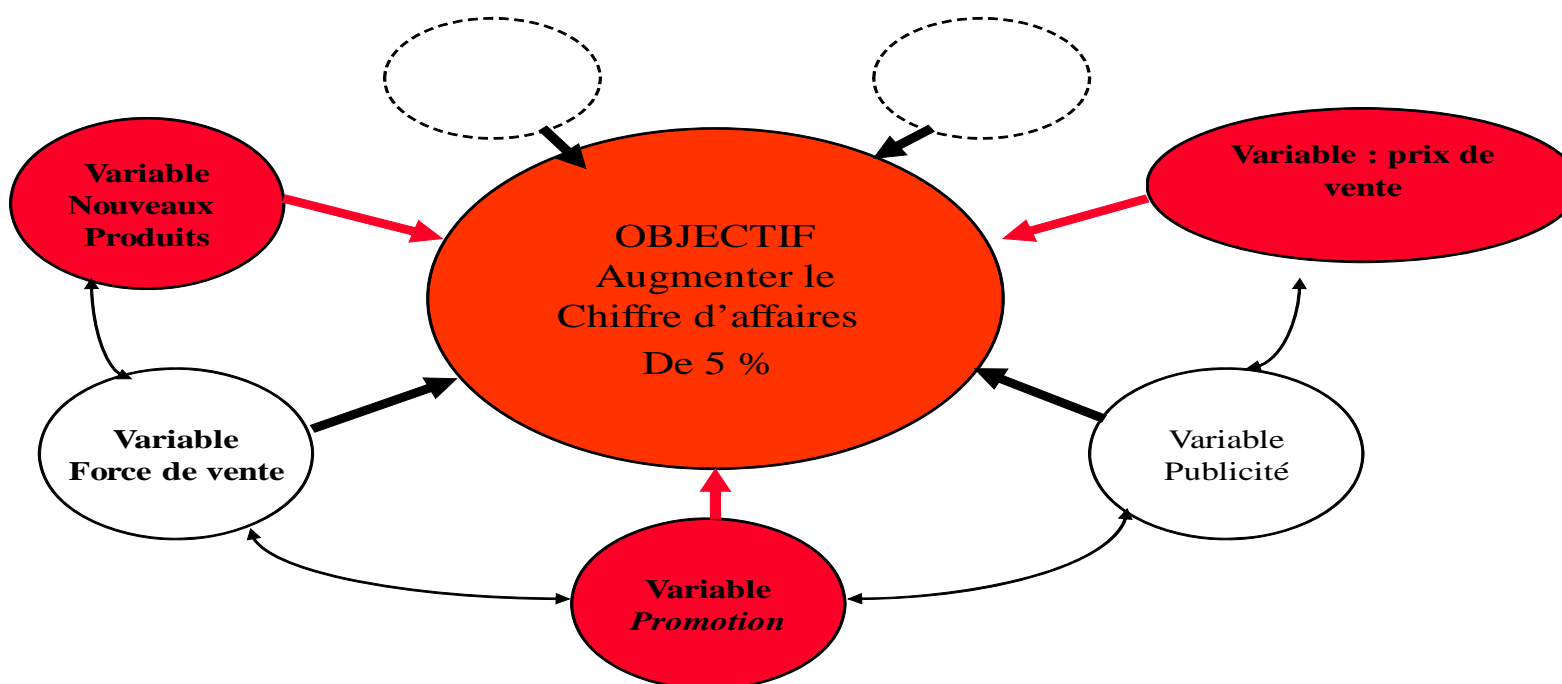
FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

Objectifs et Variables d'Action





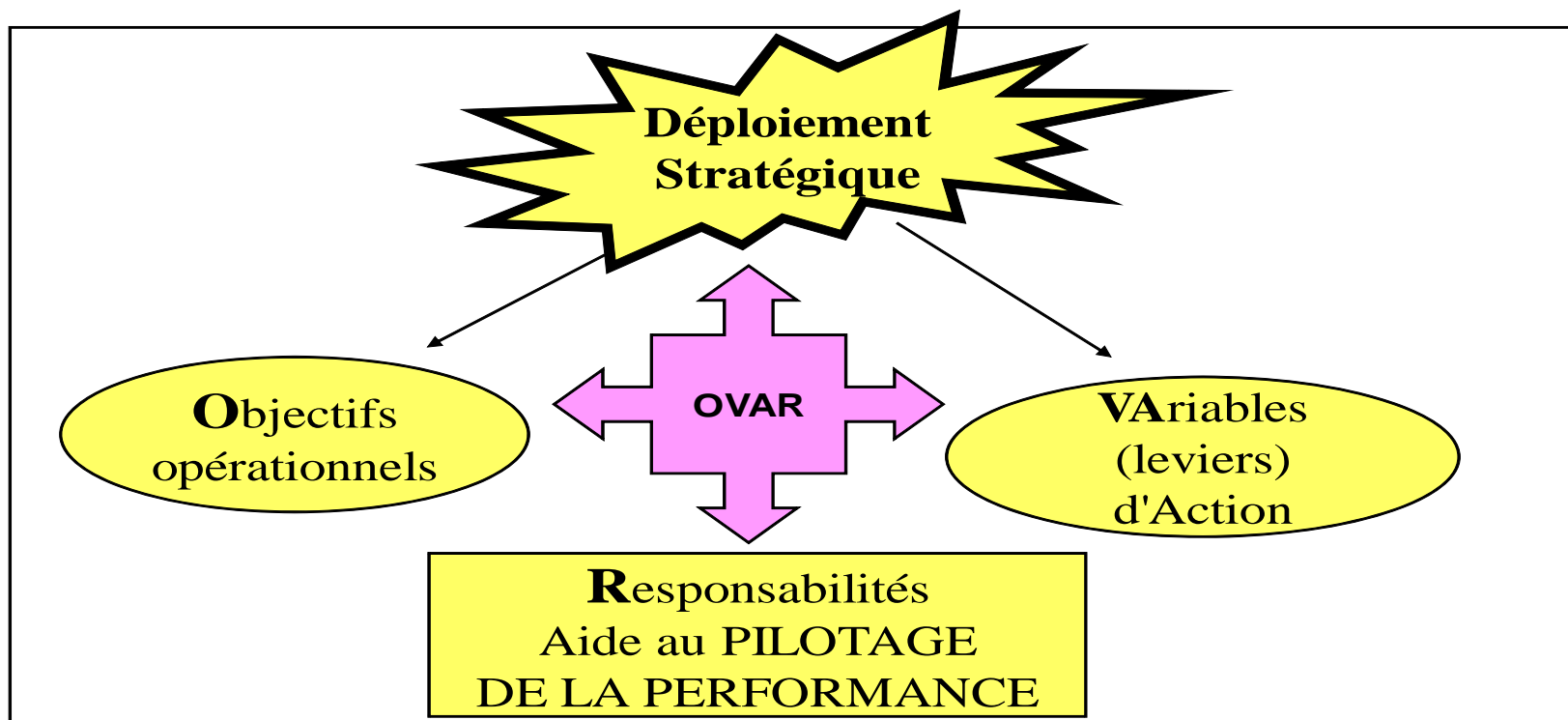
FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

LA METHODOLOGIE OVAR





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

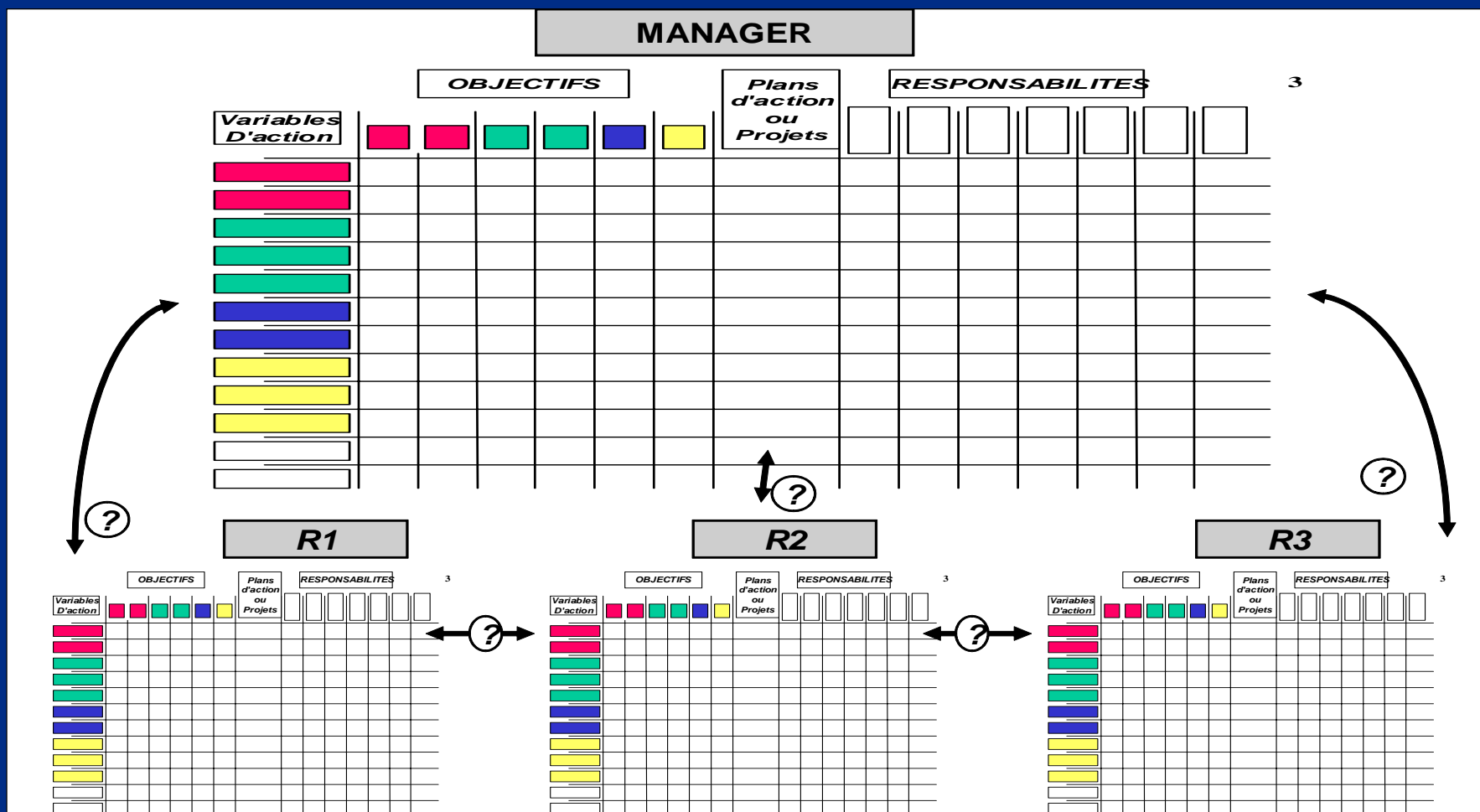
Pour la santé
et l'autonomie

SPH

Hit Paris 2008
Health Information Technologies
Technologies de l'Information et Santé

Grille OVAR

Déclinaison des objectifs





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

LA NECESSAIRE INFORMATISATION DE L'OUTIL



- Les indicateurs ont été choisis pour leur pertinence mais également car ils sont relativement faciles à obtenir. L'automatisation de leur recueil est indispensable afin de fiabiliser les données,
- L'informatisation permet notamment :
 - d'avoir des informations actualisées,
 - de diffuser l'information,
 - de faciliter le « reporting »,
 - De permettre le suivi de chaque action (traçabilité)




FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

LA NECESSAIRE INFORMATISATION DE L'OUTIL



- UNE APPLICATION INFORMATIQUE SPECIFIQUE EST DISPONIBLE SUR LE MARCHE (OVARweb©, développée par le Groupe )
- L'OUTIL A ÉTÉ ADAPTE AUX PROBLEMATIQUES DES ETABLISSEMENTS DE SANTE,
- L'HÔPITAL LEOPOLD BELLAN A SERVI DE TERRAIN DE DEVELOPPEMENT DE L'APPLICATION SPH© (Système de Pilotage Hospitalier).



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

Pour la santé
et l'autonomie

S P H

Exemple : Grille OVAR du DG



Flash

Responsable: DG Valide : O		OBJECTIFS	RESPONSABLES				
		Flash	D A F	D G	D I M	D R H	
Variables d'actions							
		BSC					
✓ 	<u>Indicateurs Financiers</u>	Finances	X	R			
✓ 	<u>Indicateurs Processus et Organisation</u>	Positionnement stratégique	X		R		
✓ 	<u>Indicateurs RH</u>	Ressources Humaines	X			R	
✓ 	<u>Indicateur Activité et Patient</u>	Activités Patients	X		R		
			Flash	D A F	D G	D I M	D R H
			OBJECTIFS	RESPONSABLES			



FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

Pour la santé
et l'autonomie

SPH

Hit Paris 2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

Les Indicateurs Financiers :

juin 2007

Graphiques :

- Flash
- Variables d'actions
 - Indicateur Activité et Patient
 - Indicateurs Financiers
 - F1 Taux de Marge brute (R35)
 - F2-Reports des charges d'exercices antérieur...
 - F3-Indicateur de durée apparente de la dette...
 - F4-Taux de renouvellement des immobilisation...
 - F5-Capacité de remboursement des emprunts
 - F6-Fonds de roulement d'exploitation en jour...
 - F7-Besoin en fonds de roulement en jours de ...
 - F8-Ratio de créances vers les particuliers é...
 - F9-Respect/Amélioration du taux d'évolution ...
 - Indicateurs Processus et Organisation
 - Indicateurs RH

Indicateur	Valeurs en entrée		Valeurs transformées	Info	Tendance	État	Croissance
	Valeur	Cible					
Indicateurs Financiers			96,68		↓	●	-2,36 %

Description

Responsable : DG DG (DG)

Commentaire



Composantes

Indicateur	Valeurs en entrée		Valeurs transformées	Info	Tendance	État	Croissance
	Valeur	Cible					
F1 Taux de Marge brute (R35)	10	10	100,00		↓	●	-5,66 %
F2-Reports des charges d'exercices antérieurs (R45)	0	0	100,00		=	●	0,00 %
F3-Indicateur de durée apparente de la dette (R20)	5,50	5	110,00		↓	●	-1,79 %
F4-Taux de renouvellement des immobilisations (R32)	5,90	6	98,33		↓	●	-1,67 %
F5-Capacité de remboursement des emprunts (R22)	32	50	64,00		↓	●	-8,57 %
F6-Fonds de roulement d'exploitation en jours (R11)	26	25	104,00		↓	●	-3,70 %
F7-Besoin en fonds de roulement en jours de charge d'exploitation (R14)	17	17	100,00		=	●	0,00 %
F8-Ratio de créances vers les particuliers émises	88	90	97,78		↓	●	-3,30 %
F9-Respect/Amélioration du taux d'évolution des recettes et des dépenses par rapport à l'ÉPRD	0,96	1	96,00		↑	●	2,13 %



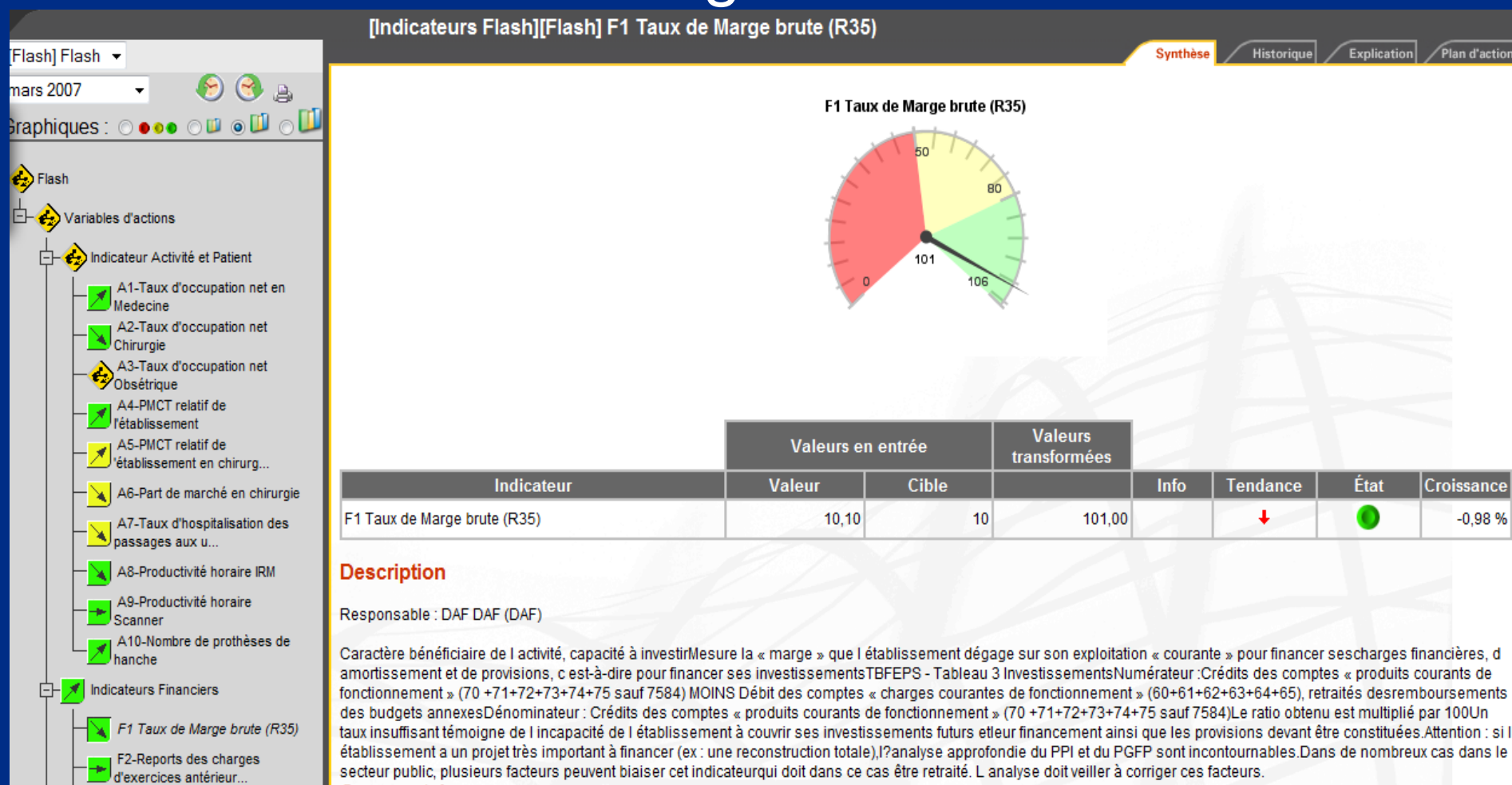
FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

SPH

Hit Paris 2008
Health Information Technologies
Technologies de l'Information et Santé

Ex: Indicateur FLASH F1 : Taux de marge brute





FONDATION
LÉOPOLD
BELLAN

*Pour la santé
et l'autonomie*

S P H

Hit Paris
2008
HealthInformationTechnologies
Technologies de l'Information et Santé

POUR CONCLURE...

- **LE PILOTAGE STRATEGIQUE D'UN HÔPITAL EST TOUT A FAIT COMPARABLE A CELUI D'AUTRES ORGANISATIONS**
- **LA METHODOLOGIE OVAR EST ADAPTEE :**
 - **SI LES OBJECTIFS STRATEGIQUES SONT IDENTIFIES ET CONNUS DE TOUS**
 - **SI LES RESPONSABILITES SONT CLAIREMENT IDENTIFIEES**
- **L'INFORMATISATION DE LA DEMARCHE A PERMIS :**
 - **L'AUTOMATISATION DU RECUEIL DES INFORMATIONS**
 - **LA MISE A JOUR PERIODIQUE DES TABLEAUX DE BORD**
 - **FACILITER LE SUIVI DES PLANS D'ACTION**
 - **D'ASSOCIER L'ENSEMBLE DES RESPONSABLES A LA DEMARCHE**
 - **DE PROPOSER UN SUPPORT DE TRAVAIL COMMUN UTILISE NOTAMMENT LORS DES REUNIONS DE TRAVAIL**