



ORGANISATION

Améliorer la performance administrative dans un hôpital

La fonction administrative, traditionnellement secondaire, devient essentielle dans le cadre de la réforme hospitalière et de la croissance actuelle des exigences de la qualité du service aux patients. En collaboration avec la MEAH (Mission nationale d'expertise et d'audit hospitalier), Bernard Brunhes Consultants va faciliter des progrès dans cette fonction au sein d'un hôpital.

► Le contexte

ORGANISER ET SIMPLIFIER

Dans la période récente, une inspection de l'IGAS a pointé une insuffisance dans l'accueil des patients et dans la facturation, se traduisant par un volume d'impayés important.

Désormais, dans le cadre de la réforme hospitalière, les hôpitaux sont financés en fonction de leur activité. D'où l'importance de l'enregistrement et de la facturation de cette activité. Ce qui passe par des informations fiables, exhaustives et sécurisées, et des processus administratifs clairs et bien gérés.

La direction de l'hôpital lance un appel d'offres pour un état des lieux détaillé de la fonction Accueil, Administration et Secrétariats médicaux, afin d'en optimiser les résultats.

► La mission

DÉFINIR L'ORGANISATION CIBLE

Les consultants caractérisent la diversité des fonctionnements de la filière administrative, à partir d'une étude sur le terrain (entretiens et observations). Un même processus est géré différemment selon les services et les fonctions administratives et médicales sont cloisonnées.

Le diagnostic de l'organisation actuelle est validé par l'équipe projet chargée du pilotage interne de la mission. Il est ensuite restitué à l'ensemble du personnel concerné. Des groupes de travail thématiques et des réunions avec l'encadrement contribuent à la conception de la réforme de la fonction administrative et à l'élaboration de l'organisation cible (décrite en termes de performances et de modes de fonctionnement), ainsi que **des nouveaux outils** associés.

EXPÉRIMENTER ET VALIDER

Après accord sur l'organisation cible, les consultants accompagnent sa mise en œuvre. D'abord à partir d'une expérimentation sur 6 sites-tests. Des modifications sont introduites en termes de pilotage des processus, définition des rôles et des responsabilités et formalisation des procédures. Les résultats sont mesurés selon différents indicateurs : délais de traitement des dossiers et délais de facturation, nombre d'erreurs ou taux de conformité, degré de satisfaction des patients et des familles, etc.

Une fois les leçons de l'expérimentation tirées, la nouvelle organisation est validée et déployée sur l'ensemble du centre hospitalier.

► Les perspectives

DES PROCESSUS FORMALISÉS, PILOTÉS ET SÉCURISÉS

Les différentes étapes de la chaîne administrative sont désormais mieux connues et mieux gérées. Des revues régulières permettent en effet de suivre et d'améliorer quand c'est nécessaire les diverses performances administratives. Dans l'immédiat, elles ont aussi permis d'intégrer la nouvelle organisation administrative dans les nouveaux modes de fonctionnement dus à la réforme hospitalière : nouvelle nomenclature des actes médicaux, nouvelle tarification et nouveau financement de l'hôpital.

Un accompagnement du projet

Les consultants interviennent en particulier pour :

- structurer, programmer, et aider à piloter la démarche suivie, avec le chef de projet interne et la MEAH ;
- fournir aux groupes de travail des éléments de méthodologie utiles, en situation ;
- animer quelques séances de travail, à des moments.

Travailler avec les acteurs :

La prise en compte en continu de la dimension sociale et vécue du projet est une condition essentielle de sa réussite. Les agents, l'encadrement, la direction et les organisations syndicales sont écoutés, souvent mis à contribution, et leurs idées sont intégrées dans les travaux engagés et la nouvelle organisation mise en place.

La rénovation de la fonction administrative va de pair avec de nouveaux supports mis à la disposition

- des patients et des familles : charte d'accueil, livret d'accueil et d'information ;
- de l'encadrement et des agents : guide administratif et des procédures, intranet, tableaux de bord de suivi des activités et des processus...