



Journées Internationales de la
Qualité Hospitalière & en Santé

JIQHS 2011 – La Villette, Paris
28 & 29 novembre 2011

Symposium C: « Qualité et efficience organisationnelle, un défi pressant »

Gestion participative par objectifs

Les projets sont répartis sur 4 axes. L'axe « patient & qualité des soins » constitue l'axe prioritaire équilibré par les axes: apprentissage organisationnel, processus et financier

Monsieur LOUIS Pol – Administrateur Délégué –
00 32 4 366 7000 & administrateur.delegue@chu.ulg.ac.be
Centre Hospitalier Universitaire de Liège, Belgique





Le CHU de Liège;
1) Présentation
2) Système de gouvernance
3) Méthode



Le CHU de Liège;

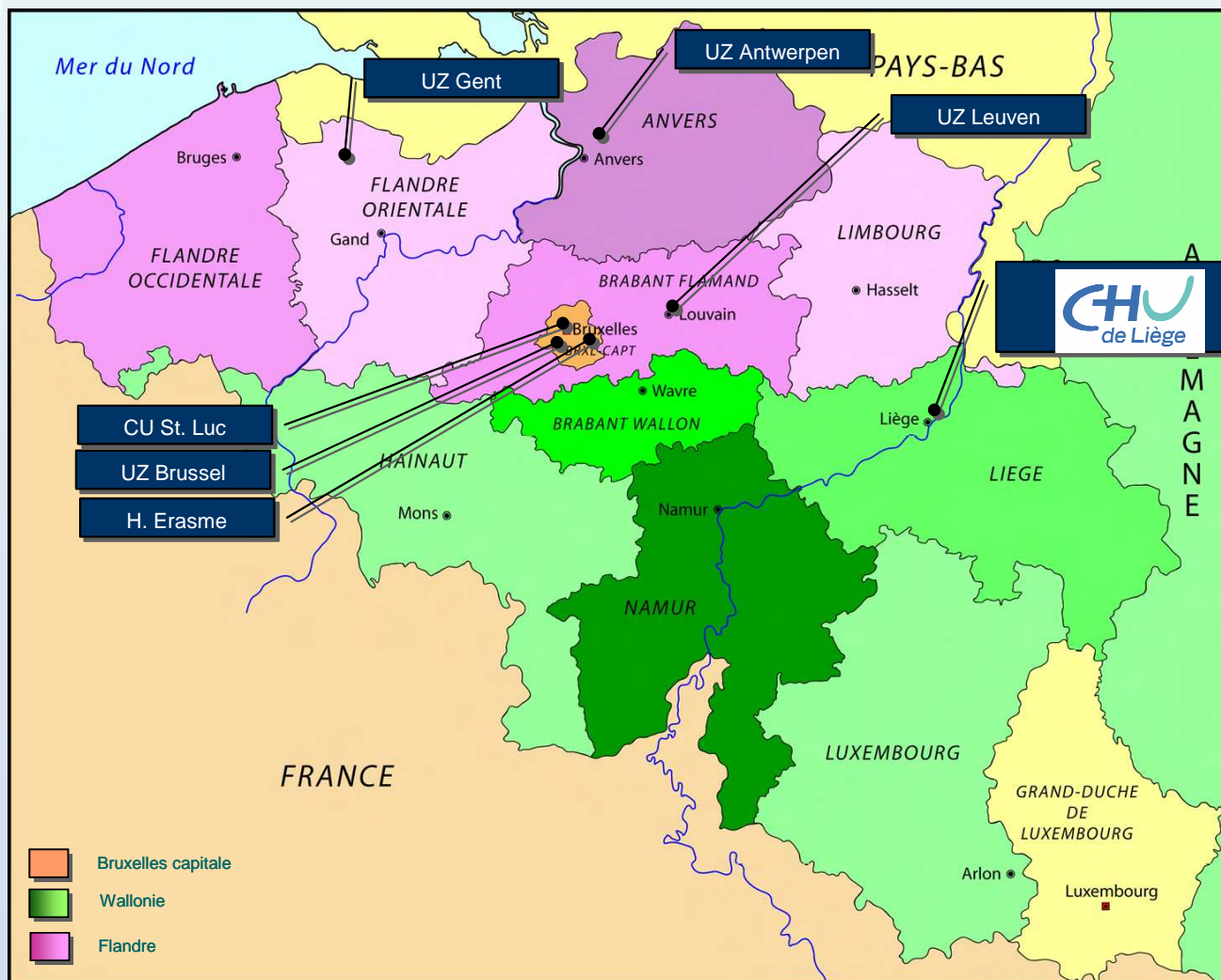
1) Présentation

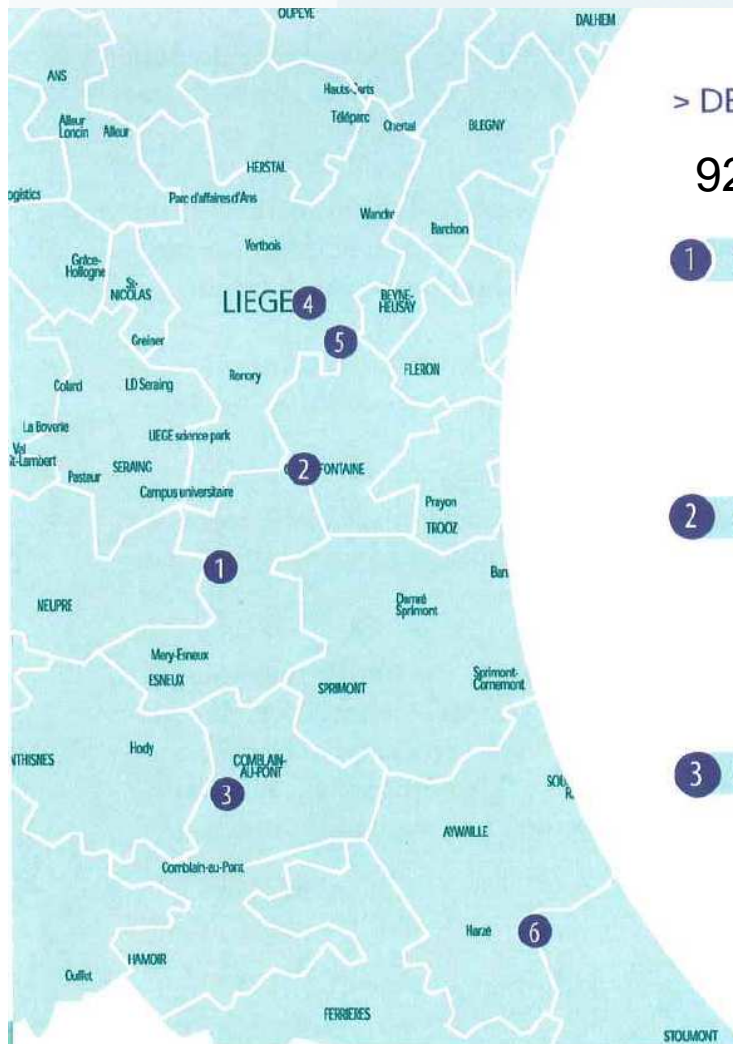
2) Système de gouvernance

3) Méthode

Situation géographique

Seul hôpital universitaire lié à une faculté à cycle complet dans le sud du pays





> DES SITES SPÉCIALISÉS ET COMPLÉMENTAIRES

925 lits

- 1 **Site du Sart Tilman**
 - siège administratif
 - hôpital général et de référence
 - hospitalisations
 - consultations
 - urgences
- 2 **Site N.-D. des Bruyères (Chênée)**
 - hôpital général de proximité
+ pôle mère et enfant, gériatrie
 - hospitalisations
 - consultations
 - urgences
- 3 **Site Ourthe-Amblève (Esneux)**
 - centre de revalidation
 - hospitalisations
 - consultations
- 4 **Polyclinique « Lucien Brull »**
 - consultations
- 5 **Polyclinique « Sauvenière »**
 - consultations
- 6 **Polyclinique d'Aywaille**
 - consultations

Fusion 02

Fusion 93

Volume de l'Emploi	(4.801)	: +19%
Activité hospitalière et policliniques :		
Admissions (38.153)		: + 20%
Admissions aux urgences(79.277)		: + 95%
Journées d'hospitalisation (270.242)		: + 12%
Hospitalisations de jour (52.388)		: + 60%
Activité des policliniques (742.531)		: + 90%
Chiffres d'affaires	(390,3 M. €)	: +64 %
Investissements	(30,5 M. €)	: +107 %



Le CHU de Liège;
1) Présentation
2) Système de gouvernance
3) Méthode

Entreprise comme les autres car:

- 96% de son chiffre d'affaires est lié à son activité -> choix du patient (« client ») -> attractivité
- le chiffre d'affaires -> fonction de la production (hospitalisation, consultations, actes techniques)
- produits d'exploitation $>$ ou $=$ aux charges d'exploitation
- autofinancement des investissements -> résultat positif -> ↗ de la capacité d'investissement

Entreprise pas comme les autres car

- le prix est imposé et dépend de la politique budgétaire du gouvernement fédéral
- le « patient- client » fonde son choix sur l'efficacité et la sécurité et pas sur un rapport qualité/ prix
- l'hôpital n'a pas pour mission de générer un bénéfice pour rémunérer des actionnaires
 - l'actionnaire est la collectivité
 - la marge bénéficiaire est redistribuée aux missions de l'HU

Hôpital comme les autres car

- Financé à 96% par son activité clinique

Hôpital pas comme les autres car:

1. Obligations pour le staff médical
 - 70% au moins des médecins hospitaliers doivent travailler à temps plein pour l'hôpital
 - 70% au moins doivent être salariés ou statutaires
 - 70% au moins des chefs de service médicaux et médico- techniques disposent d'une désignation académique

2. Rôle du Conseil médical (Commission Médicale d'Etablissement – CME France)
 - 17 médecins représentant les différentes spécialités par catégorie et par niveau hiérarchique (chefs de service, non chefs de service, assistants).
 - Par délégation (Contrat de gestion) participe à la gestion des services médicaux en termes de budget, cadre du personnel, projets de développement des activités
 - Approbation des propositions par l'Administrateur délégué, le Comité directeur et le Conseil d'administration

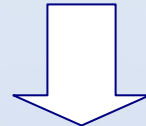
3. Missions spécifiques

Un hôpital universitaire par faculté de médecine à cycle complet

> obligation de formation clinique des étudiants de la Faculté de Médecine à laquelle il est lié (1^{er} cycle, maîtrise et maîtrise complémentaire, doctorat);

> obligation de formation continue des médecins généralistes et spécialistes agréés

> obligation de recherche clinique, de développement et d'évaluation de nouvelles technologies médicales



Le financement de ces missions représente 4% de son chiffre d'affaires alors que le coût est estimé à 15% de ce chiffre d'affaires => l'activité clinique finance les missions de recherche et d'enseignement.





Le CHU de Liège;

1) **Présentation**

2) **Systeme de gouvernance**

3) **Méthode**

Méthodologie par projets

STRUCTURE PROJET
PHASE DE REFLEXION

STRUCTURE HIERARCHIQUE
PHASE D'IMPLEMENTATION

COMITE STRATEGIQUE

COMITE DE PILOTAGE DE
L'AXE DU PLAN COS

COMITE DE PILOTAGE
DU PROJET



CHEF DE
PROJET &
EQUIPE
PROJET

Personnes
ressources

Groupe de travail

Personnes
ressources

COMITE
DIRECTEUR

OPERATIONNEL



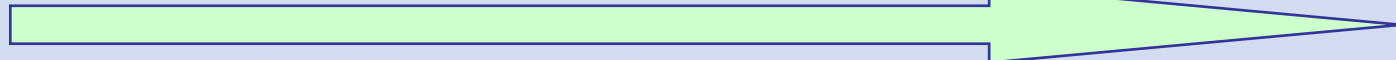
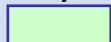
Equipe
d'implémentation

Task Force

Structure
spécifique

Service
opérationnel

Origine du projet



Aboutissement du projet

Tableau de bord équilibré

« Offrir des soins de la plus haute qualité universitaire, accessibles à tous, tout en sauvegardant la pérennité financière de l'institution. »

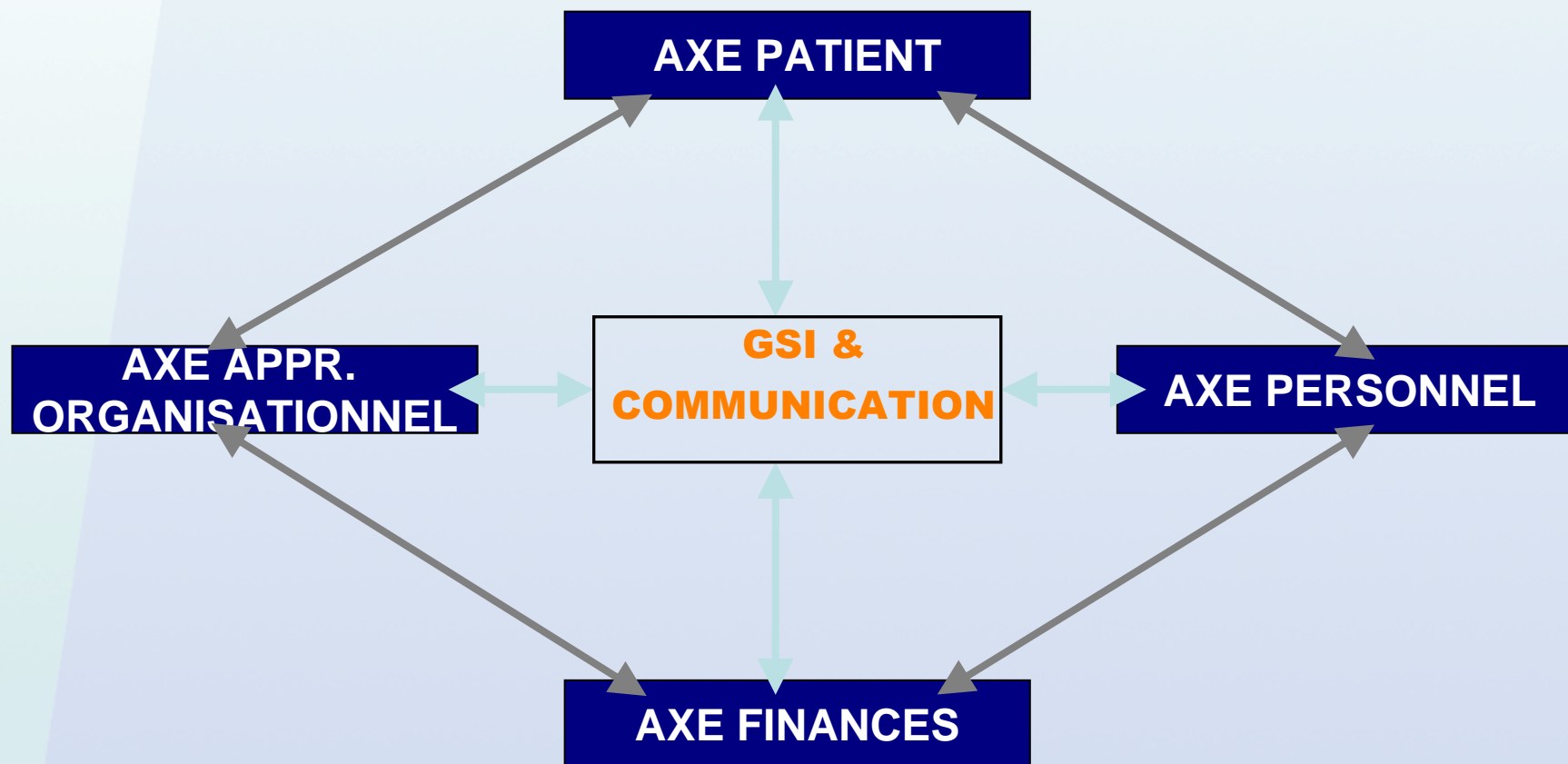


Tableau de bord équilibré

Axe PATIENT

- **Multi site**
- **Regroupement des laboratoires**
- **Oncologie/ TCG**
- **Promotion du Corps médical**
- **Accueil Patient**
- **DMI**
- **Circuit du médicament**

GSI & COMMUNICATION

Axe FINANCE

- **Contrôle de gestion**
- **Projections pluriannuelles**
- **Analyse du bilan**
- **Tableau de bord**

Axe PROCESSUS INTERNE

- **Audit informatique**
- **Facturation**
- **Charte de fonctionnement**

Axe APPR. ORGANISATIONNEL

- **Gestion RH**
- **Médiation du personnel**