

« Utilisation d'indicateurs dans le domaine hospitalier, la maintenance biomédicale et les finances. »



Plan de la présentation

■ Introduction

■ les indicateurs de maintenance biomédicales (AFIB Ph. Baudhuin)

- ➔ cadre de l'étude
- ➔ indicateurs standards
- ➔ type d'indicateurs (op/rep/bench)
- ➔ indicateurs idéal de comparaison

■ Les indicateurs d'activités et de performance (Mme Martine Fallot)

- ➔ les HUG en chiffres
- ➔ contexte
- ➔ démarche entreprise
- ➔ indicateurs

■ Conclusion



Session 23

Modèles de qualité inspirés du milieu industriel et indicateurs de la performance hospitalière : 2 approches complémentaires

Indicateurs industriels

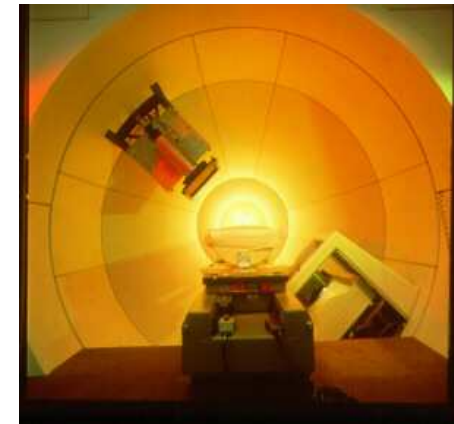
Secteur	Nombre	%	Effectif	%	Chiffre d'affaire	%	Valeur ajoutée	%	Actif immobilisé
Agri.Elev.Pêc	60	13,79	3121	8	53'791	3,92	13873	6	191'253
Extractive	17	3,91	651	1,67	11'436	0,83	4072	1,76	111'135
Alimentation tabac	127	29,2	16287	41,76	454'707	33,12	65167	28,18	381'912
Ttextlie, habillement,..	30	6,9	2934	7,52	31'149	2,27	9114	3,94	63'150
Bois ,papier,..	61	14,02	1765	4,53	57351	4,18	12390	5,36	34'889
.....

EXEMPLE 1: Les indicateurs de maintenance

« Trop souvent, les crédits d'entretien sont "ce qu'il reste quand tout a été dépensé" ».

H. LETEURTRE in *Traité de gestion hospitalière 1998*. Éd. Berger-Levrault

- Origine du travail (AFIB Philippe Baudhuin)
- Besoin d'indicateurs pertinents et exploitable par tous
- Groupe de travail :
HCL (2)/CHU Poitiers (2)/APHP (3)/CH Annecy(1)CH Chambéry (1)/CH Rodez (1) /HUG(1)
- Base de données
 - Enquête
 - Bibliographie
 - Recherche documentaire



« Que la maintenance soit faite en interne ou cotraitée, elle doit être gérée; ». *ibid.*

Les indicateurs de maintenance

Bibliographie.

D. Brachet, F. Thibault	<i>Indicateurs de maintenance: des outils à la mesure de la fonction</i>	Publication CETIM-UTC	1995
H. Leteurtre et coll.	<i>Traité de gestion hospitalière</i>	Berger-Levrault	1998
F.Monchy	<i>Maintenance, méthodes et organisation</i>	DUNOD	juin.00
Sous la conduite de G. Farges	<i>Guide de bonnes pratiques biomédicales en établissement hospitalier</i>	ITBM-RBM News	2002
M. Decouvelaere, Ch. Legrand	<i>Ingénieur biomédical en 2002 - Résultat d'une enquête</i>	Gestion Hospitalière	mai.03
O. Boutou & L. Lévêque	<i>Miniguide des indicateurs et tableaux de bord</i>	AFNOR	2004
DRASS de Midi-Pyrénées	<i>Maintenance des dispositifs médicaux > Obligations et recommandations</i>	Guide pratique*	mars.05
Air France Consulting	<i>Maintenance hospitalière, Principes de maintenance aéronautique appliqués des équipements de radiothérapie et d'imagerie médicale</i>	MAEH* Mission nationale d'Expertise et d'Audit Hospitalier	2006
G. Laloux	<i>Faire évoluer votre maintenance</i>	Sté Ingexpert*	
DHOS-GACAH	<i>Calcul de coûts par activité/ fiches d'analyse d'écarts - Données 2004</i>	CHU Angers - BDHF*	
	* Téléchargeable gratuitement sur Internet		

Les indicateurs de maintenance

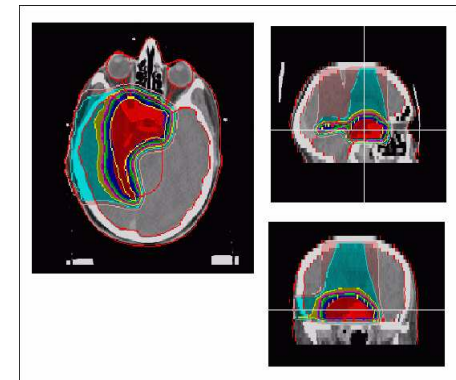
Travaux universitaires:

G. Ballandin	<i>Indicateurs et tableaux de bord pour le service biomédical</i>	rapport de stage	SPIBH	UTC	1997
O. Ducamp, N. Mocquet, S. Nennig	<i>Que choisir comme indicateurs de qualité pour le service biomédical?</i>	rapport de stage	DESS"TBH"	UTC	1999
D.Lejeune	<i>Organisation et évolution de la maintenance préventive au service biomédical</i>	rapport de stage	SPIBH	UTC	2001
R. Gigueux	<i>Elaboration d'un outil d'auto-diagnostic du service biomédical afin d'évaluer ses prestations face à ses obligations</i>	rapport de stage	DESS"TBH"	UTC	2002
S. Guibert	<i>Etude de l'impact de l'arrêté du 3 mars 2003 sur un CHG</i>	rapport de stage	DESS"TBH"	UTC	2004
H.Szymczak	<i>Tableau de bord et rapport d'activité automatisés depuis la GMAO</i>	rapport de stage	Master MTS	UTC	2005
J.B. Beck	<i>Recherche et création d'indicateurs des équipements biomédicaux,</i>	Projet	Master MTS	UTC	2005
E. Lewis	<i>Deux outils de gestion au service biomédical: les tableaux de bord et les documents qualité</i>	rapport de stage	Master MTS	UTC	2005
F.Matthieu	<i>Organisation de l'obligation de maintenance et du contrôle de qualité des dispositifs médicaux</i>	rapport de stage	TSIBH	UTC	2006

Les indicateurs de maintenance

● Résultats de l'enquête:

- ➡ Les informations collectées sont principalement des rapports d'activité ayant une forte orientation « Achats ».
- ➡ Les structures ayant un ingénieur plus particulièrement chargé de la maintenance semblent entamer une démarche de développement de tableau de bord « maintenance ».
- ➡ Grande disparité des structure de maintenance
Inventaire/Gestion documentaire/GMAO/Organisation du service
- ➡ Besoins différents
Justification du service(reporting / benchmarking)
- ➡ Disparité des indicateurs



Les indicateurs de maintenance

Les chiffres:

Techniciens	1	pour	400	équipements	
	1	pour	1,5 M\$	de valeur du parc installé	
Cadres techniques	1	pour	8 à 12	techniciens	
Ingénieurs	1	pour	3 à 5	Techniciens	
Personnels administratifs	1	pour	8 à 10	personnels techniques	
Pièces détachées	1	%		de valeur du parc installé	
Equipements de tests	1	%		de valeur du parc installé	
Locaux	25	m ²		par personne	
<i>M. FRIZE, Faculty of Engineering, Fredericton, Canada</i>					
<i>Adaptation française/ M. Decouvelaere, H.C.L.</i>					

Pour les C.H. de 500 à 1'000 lits actifs

Les indicateurs de maintenance

Les chiffres:

■ Répartition moyenne des budgets maintenance:

1/3	1/3	1/3
MO	Sous traitance	Pièces de rechange

■ Coût de la maintenance pendant la durée de vie de l'équipement = 2 à 3 fois la valeur d'acquisition.(industrie)

■ Coûts de maintenance par rapport à la valeur d'acquisition:

- Électronique	= 5 à 8%	} pour une moyenne de 10%
- Radiologie	= 9 à 15%	
- Laboratoire	~ 12%	

Les indicateurs de maintenance

- Indicateurs opérationnels.
- Indicateurs de reporting.
- Indicateurs de Benchmarking.

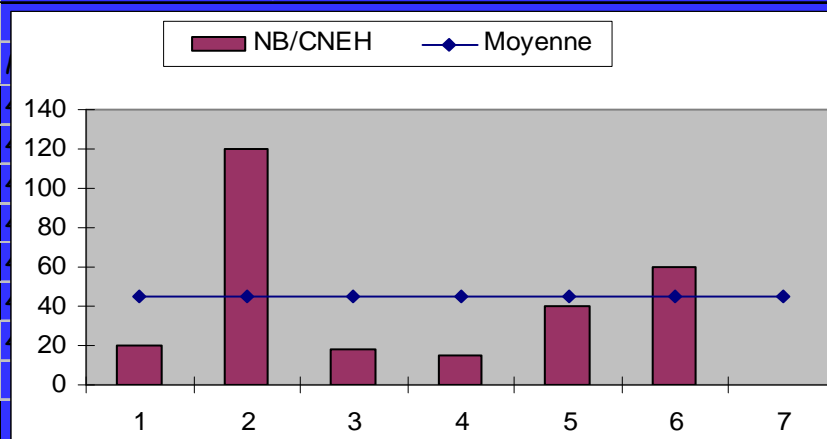




Indicateurs opérationnels

I q = Quantité d'intervention

Indicateur	Iq	Quantité d'Interventions
Objectif de l'indicateur		Maîtriser le nombre des interventions réalisées par les mainteneurs en fiabilisant les équipements ou en améliorant la maintenabilité. Identifier les équipements les plus en panne
Calcul de l'indicateur		A partir du nombre de pannes ayant réclamées une intervention corrective pour le mois en cours
Définition des composantes	N	= Nombre des pannes ayant nécessitées une intervention de maintenance
Qui possède les données?		Service maintenance sur les relevés journaliers.
Où est comment recueillir les données		Coswin: Nombre d'OT ouverts durant le mois
Actualisation		Suivi mensuel
tendance		Faire tendre l'indicateur vers 30 interventions par mainteneur.
Moyens d'action		Amélioration des équipements.
Mai	NB/CNEH	
Imagerie	20	
Blocs opératoires	120	
Laboratoires	18	
Suppléance fonctionnelle	15	
Surveillance	40	
Autre	60	
Total	273	
ANNEE :		OBJECTIF : _____





Indicateurs opérationnels

I q = Quantité d'intervention

Indicateur	IqA	Quantité d'Interventions			
Objectif de l'indicateur		Connaître l'activité générale du service et sa répartition annuelle. Maîtriser le nombre des interventions réalisées par les mainteneurs en les sensibilisant au volume d'actions en cours.			
Calcul de l'indicateur		A partir du nombre de pannes ayant réclamées une intervention corrective pour le mois en cours			
Définition des composantes	No Nf Ni Nr	= Nombre des pannes ayant nécessité une intervention de maintenance et dont l'OT est ouvert. Nombre d'interventions terminées pendant la période. Nbre d'équipements nouveau en maintenance. Nbre d'équipements sortis de la maintenance.			
Qui possède les données?		Service maintenance sur les relevés informatisés journaliers.			
Où est comment recueillir les données	No et Nf Ni Nr	Coswin: Nombre d'OT ouverts et archivés durant le mois Nbre de numéro d'inventaire créés. Nbre d'équipements réformés.			
Actualisation		Suivi Hebdomadaire et mensuel			
tendance					
Moyens d'action					
		Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
Nombre d'interventions ouvertes		631			
Nombre d'interventions Archivées		112			
Nombre de nouveaux équipements		236			
Nombre d'équipements réformés		123			
ANNEE :	2---			OBJECTIF	



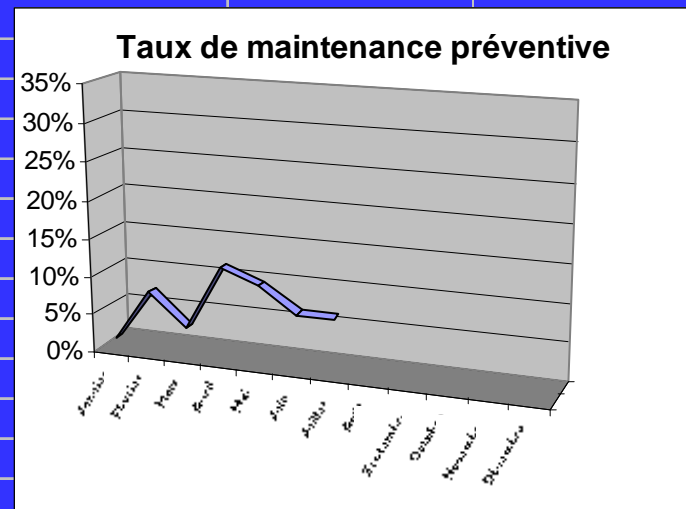
CALASS 2007 : le 26 octobre 2007- Christophe Vachey



Indicateurs opérationnels

I mp= Maintenance préventive

Indicateur	Imp	Maintenance Préventive	
Objectif de l'indicateur		Maîtriser la maintenance préventive pour diminuer l'indisponibilité et les arrêts des équipements	
Calcul de l'indicateur		$\frac{\Sigma \text{ heures de maintenance préventive}}{\Sigma \text{ heures de maintenance}} = \frac{hMP}{hM}$	
Définition des composantes	hMP = Σ heures réalisées en maintenance préventive hM = Σ heures totales réalisées en maintenance		
Qui possède les données?	hMP : Service de maintenance, sur relevé d'intervention hM : Enregistrement des temps d'intervention		
Où est comment recueillir les données	hMP : COSWIN hM : Heures programmées sur OT		
Actualisation		Suivi hebdomadaire? Par famille de machines.	
tendance		Augmenter l'indicateur	
Moyens d'action		Etablir un plan de maintenance préventive sur l'équipement.	
	hMP	hM	Imp
Janvier	2	120	2%
Février	10	120	8%
Mars	5	120	4%
Avril	15	120	13%
Mai	13	120	11%
Juin	9	120	8%
Juillet	9	120	8%
Août			
Septembre			
Octobre			
Novembre			
Décembre			
	OBJECTIF	35%	



$$R_{Imp} = \frac{M_{p.Réal}}{M_{p.Prog}}$$

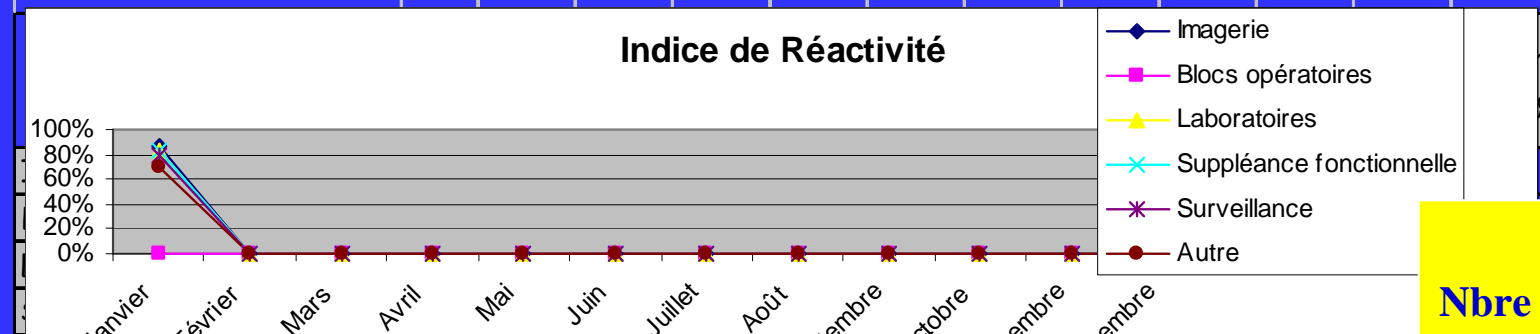


Indicateur de réactivité

Indicateur	Iréac	Réactivité de la Maintenance
Objectif de l'indicateur		Permettre à la maintenance d'augmenter sa réactivité à la demande d'intervention urgente et de diminuer l'indisponibilité pour cause de maintenance
Calcul de l'indicateur		$1 - \frac{\sum \text{Temps d'intervention}}{\sum \text{Temps d'arrêt machine}} = 1 - \frac{\text{TTI}}{\text{TTAM}}$
Définition des composantes	TTI TTA M	pour que l'indicateur tende vers zéro Σ des temps d'intervention corrective ou préventive Σ des temps d'arrêt machine pour maintenance
Qui possède les données?		Service maintenance
Où est comment recueillir les données	TTA M	Sur OT: Début et fin d'intervention Sor OT: temps d'arrêt de fonctionnement
Actualisation		Suivi hebdomadaire? Sur famille de machines
tendance		Faire tendre l'indicateur vers zéro
Moyens d'action		Améliorer les flux d'information - formation

Tp Agent dispo

Tp Intervention



Nbre de réclamations



Indicateurs opérationnels

59 indicateurs opérationnels identifiés

MTBF, MTTR, CMA, etc..

I rq, I réac, I rA, I mp,...

Chaque indicateur peut être appliqué

→ au Pôle

(Département, UF)

→ Famille CNEH

(Modèle d'Equit, un Equit)

→ R.H.



Suivi financier du service:

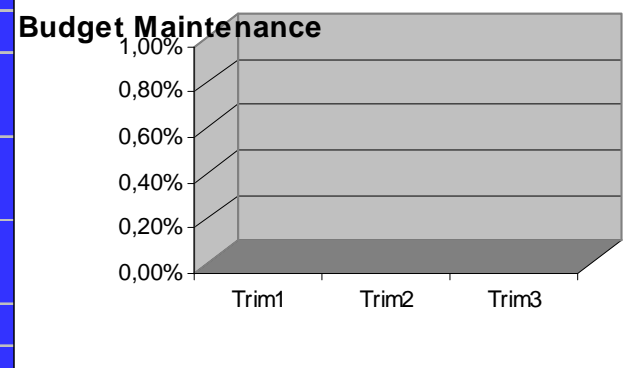
- ◆ Valeur d'acquisition (remplacement) du parc à maintenir:
Origine.
G.M.A.O. (valeur de l'équipement)
Rapport financier
- ◆ Coût total de la maintenance (interne + externe):
- Contrats, interventions internes et externes, pièces..
- ◆ % Coût de maintenance / valeur d'acquisition du parc



Indicateurs de reporting

I cmt = Indicateur du coût total de la maintenance

Indicateur	Icmt	Indicateur de Coût total de maintenance			
Objectif de l'indicateur		Juger de l'importance de la maintenance			
Calcul de l'indicateur		Σ Coûts de maintenance CTM			
Définition des composantes	CTM	= Σ de tous les coûts de maintenance			
Qui possède les données?		Service de maintenance ou direction financière et D.R.H.			
Où est comment recueillir les données		Coswin: sur OT, intervention Interne/externe.			
Actualisation		Un récapitulatif trimestriel permet de voir l'évolution du budget dépensé par rapport au budget attribué			
tendance					
Moyens d'action		Négociation Moyens internes/contrats			
	Trim1	Trim2	Trim3		
Cotraitance contrat H615.62					
Cotraitance attachement H615.51					
Interne* H602.223+H602.712					
Coût ressources humaines					
Total dépense					
Budget alloué					
ANNEE :				OBJECTIF :	



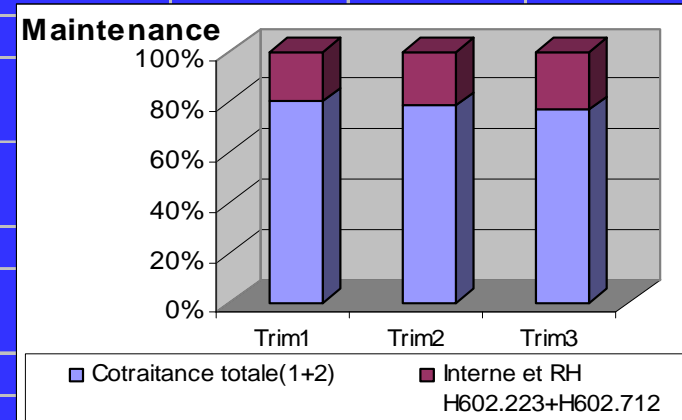


Indicateurs de reporting

I co = Indicateur de la cotraitance

Indicateur	Ico	Indicateur de Cotraitance
Objectif de l'indicateur		Juger de l'importance de la maintenance externalisée et estimer un volume
Calcul de l'indicateur		$\frac{\Sigma \text{ Coûts de la cotraitance}}{\Sigma \text{ Coûts de maintenance}} = \frac{CCO}{CTM}$
Définition des composantes	CCO CTM	= Σ des coûts de la maintenance cotraitée = Σ de tous les coûts de maintenance
Qui possède les données?		Service de maintenance
Où est comment recueillir les données		Coswin: sur OT, intervention Interne/externe.
Actualisation		Un récapitulatif trimestriel permet de voir l'évolution de la cotraitance
tendance		
Moyens d'action		Négociation Moyens internes/contrats

	Trim1	Trim2	Trim3
Cotraitance contrat H615.62	1 500 000 F	1 500 000 F	1 500 000 F
Cotraitance attachement H615.51	700 000 F	700 000 F	700 000 F
Cotraitance totale(1+2)	2 200 000 F	2 200 000 F	2 200 000 F
Interne et RH H602.223+H602.712	550 000 F	600 000 F	650 000 F
Indice %	80,0%	78,6%	77,2%
* hors R.H.			
ANNEE :			



OBJECTIF :



Benchmark



Éléments de comparaison

1- Moyens consacrés à la maintenance
biomédicale (indépendamment de l'organisation interne)

2- État de la fonction Maintenance
biomédicale



La démarche est souvent inverse:

→ Justifier pourquoi il faut un technicien en plus...

Alors qu'elle devrait être:

→ Pour un parc de xxx M€, les moyens nécessaires sont de y à z %, comment les utiliser de manière optimale?

Question : valeur de y et z ?



Indicateurs de benchmarking

Données brutes : - Nombre de lits et places MCO

\ N < 500 lits \ 500 < N < 1'000 lits \ N > 1'000 lits \

- ◆ Budget de fonctionnement de l'établissement
- ◆ Budget d'investissement en DM*
- ◆ Valeur du parc de DM
- ◆ Coût de maintenance totale (DM)

* Attention aux équipements lourds



Indicateurs de benchmarking

L'établissement possède-t-il:

◆ un inventaire des DM avec:

- i. Leur identification
- ii. La valeur de remplacement
- iii. La classification CE
- iv. La durée de vie technique
- v. La maintenance définie (Mp, Mc, sans)

→ évaluation du % d'exhaustivité



◆ une G.M.A.O.



Indicateurs de benchmarking

I tech = Niveau technologique de l'établissement en biomédical

Indicateur	Itech	Niveau technologique de l'établissement en biomédical
Objectif de l'indicateur		Juger du poids de la technologie dans l'établissement
Calcul de l'indicateur		<u>Valeur de renouvellement du parc</u> Σ Coûts d'exploitation
Définition des composantes		= <u>Σ de tous les valeurs de renouvellement des équipements</u> Budget d'exploitation de l'établissement
Qui possède les données?		Service maintenance sur inventaire GMAO, ou services économiques. Les services financiers
Où est comment recueillir les données		Coswin: somme des coûts équipements
Actualisation		Suivi Annuel
tendance		
Moyens d'action		



Indicateurs de benchmarking

I tpm = Incidence de la maintenance biomédicale

Indicateur	Itpm	Incidence de la maintenance biomédicale
Objectif de l'indicateur		Juger du poids de la maintenance biomédicale dans l'établissement
Calcul de l'indicateur		$\frac{\Sigma \text{ Coûts de maintenance}}{\Sigma \text{ Coûts d'exploitation}}$
Définition des composantes		= $\frac{\Sigma \text{ de tous les coûts de maintenance}}{\text{Budget d'exploitation de l'établissement}}$
Qui possède les données?		Service maintenance sur les relevés informatisés journaliers. Les services financiers
Où est comment recueillir les données		Coswin: somme des coûts OT
Actualisation		Suivi Annuel
tendance		
Moyens d'action		



Indicateurs de benchmarking

Rm = Ratio de maintenance

Indicateur	Rm	Ratio de maintenance
Objectif de l'indicateur		évaluer la couverture de la maintenance par rapport au parc
Calcul de l'indicateur		$\frac{\Sigma \text{ Coûts de maintenance}}{\text{Valeur de renouvellement du parc}}$
Définition des composantes		= Σ de tous les coûts de maintenance = Σ de tous les valeurs de renouvellement des équipements
Qui possède les données?		Service maintenance sur les relevés informatisés journaliers. Inventaire du parc
Où est comment recueillir les données		Coswin: somme des coûts OT valeur du parc
Actualisation		Suivi Annuel
tendance		vers les 10%
Moyens d'action		



Indicateurs de benchmarking

I co = Indicateur de cotraitance

Indicateur	Ico	Indicateur de Cotraitance
Objectif de l'indicateur		Juger de l'importance de la maintenance externalisée et estimer un volume
Calcul de l'indicateur		$\frac{\Sigma \text{ Coûts de la cotraitance}}{\Sigma \text{ Coûts de maintenance}} = \frac{CCO}{CTM}$
Définition des composantes	CCO CTM	= Σ des coûts de la maintenance cotraitée = Σ de tous les coûts de maintenance
Qui possède les données?		Service de maintenance
Où est comment recueillir les données		Coswin: sur OT, intervention Interne/externe.
Actualisation		Un récapitulatif annuel permet de voir l'évolution de la cotraitance
tendance		
Moyens d'action		Négociation Moyens internes/contrats



Les indicateurs de maintenance

A l'idéal.....

<i>Nombre de lit</i>		
<i>Budget d'exploitation</i>		
<i>Budget d'investissement D.M.</i>		
<i>Valeur de renouvellement du parc</i>		
personnel non médical		
fournitures med non stockées		de l'atelier
matériel médical		
petit matériel et outil. non médical		Outillage
autres achats		
location mobilière - équipements		D.M.
entretiens réparations - matériel et out. Médicaux		à l'attachement (615-51)
Pièces détachées (stockées ou non)		de l'atelier (602-7 / 602-2)
maintenance matériel médical		contrat (615-62)
autres prestations		Contrôle Qualité
dotation amort.inst.Techn. Et outillage		tests & mesure
dotation amort. Mat. Bureau et informatique		GMAO
atelier		
total brut	0	



Les indicateurs de maintenance

En résumé

Budget d'exploitation (B.Exp)	0 €	nombre de lits MCO	
Valeur parc (V.Parc)	0 €	<i>Exhaustivité inventaire</i>	%
Coût total maintenance (CTM)	0 €	<i>GMAO</i>	<i>oui - non</i>

$I_{tech} = \frac{V.Parc}{B.exp}$	%	$I_{tpm} = \frac{CTM}{B.exp}$	%	$R_m = \frac{CTM}{V.Parc}$	%	$I_{co} = \frac{CCO}{CTM}$	%
-----------------------------------	---	-------------------------------	---	----------------------------	---	----------------------------	---

$$I_{synt} = \frac{CTM}{B.Exp} \times \frac{V.Parc}{Nb\ Lit s}$$

Poids de la maintenance multiplié par niveau technique par lit

Autre variante :

niveau du plateau technique de l'établissement (bloc op., lab., RX, amb,...)

Les Hôpitaux Universitaires de Genève

Maintenance Biomédicale

- ◆ 134'200'000 Valeur du parc
- ◆ 15'000 Equipements
- ◆ 14'000'000 Budget de renouvellement
- ◆ 1'630'900 Prestation de maintenance
- ◆ 1'815'000 contrat de maintenance
- ◆ 1'546'500 Personnel (20,6 EPT)
- ◆ 4'992'400 Coût total (y.c personnel)
- ◆ 3,73 % %

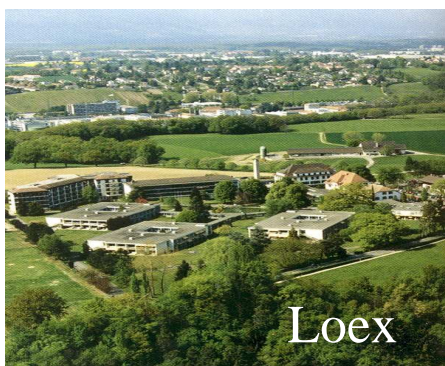
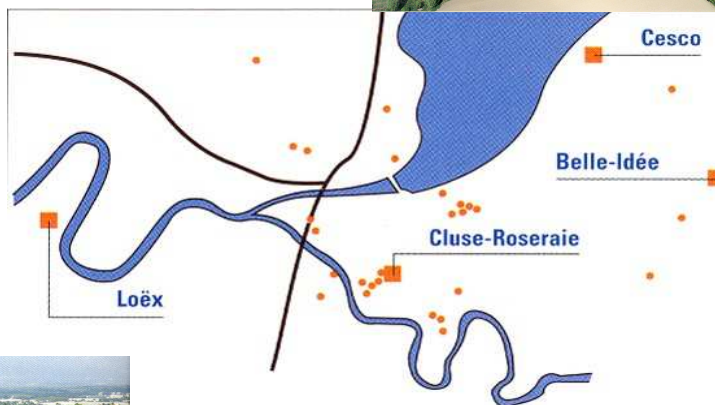


Exemple 2 :

Indicateurs d'activité et de performance Au service des finances des HUG

Les Hôpitaux Universitaires de Genève

4 sites hospitaliers



Les Hôpitaux Universitaires de Genève

Activités

- ◆ 45'000 admissions
- ◆ 750'000 consultations ambulatoires
- ◆ 780'000 journées d'hospitalisation
- ◆ 2'200 lits
- ◆ 3'900 naissances
- ◆ 22'000 opérations chirurgicales
- ◆ 150'000 examens radiologiques
- ◆ 2'800'000 analyses de laboratoires



Les Hôpitaux Universitaires de Genève

Finances

Budget annuel de fonctionnement

852'935'484 Euros dont :

58 % subvention de l'Etat

42 % assurances sociales

81 % frais de personnel

Coûts de fonctionnement:

2'317'148.-- Euro par jour

96'548.-- Euro par heure

1'609.-- Euro par minute



Indicateurs d'activité et de performance

Finances

Contexte

Service financier : 170 collaborateurs

Chiffre affaire : 400 millions Euros par an

Nombre de factures : 416'000 par an

Système de tarifications : 60

Débiteurs : 6 millions d'euros

ERP « qualiac »



Objectifs du projet

- Rendre visible le volume d'activité de la DAEF afin :
 - de suivre son évolution
 - d'assurer une adéquation ressources / activités
- Mesurer la performance des processus dans un but d'amélioration continue
- Instaurer une vision commune en mettant l'accent sur un ensemble d'indicateurs clés à suivre continuellement (cadran de pilotage)

Résultats attendus

- Base de données structurée
- Définitions et modes de calcul des indicateurs explicites (fiches)
- Disponibilité et accessibilité de l'information pour le public cible
- Dimensions d'analyse (zooms)
- Rapports standards prédéfinis

Rôles et responsabilités

Sponsor : Directeur des finances

- Guide et soutient le chef de projet dans la définition des orientations et priorités
- Aide dans la résolution de problèmes et de conflits
- Challenge le chef de projet
- Suit et contrôle l'avancement du projet
- Est le répondant du projet

Chef de projet utilisateur : M. Fallot (adjointe du directeur)

- Garantit la bonne marche du projet
- Définit les orientations et priorités
- Coordonne et pilote la mise en œuvre du projet
- Gère le groupe de projet
- Assure le reporting auprès du Sponsor

Rôles et responsabilités

Chef de projet informatique : R. Brèches

- Assure la réalisation technique du projet
- Collabore étroitement avec le chef de projet utilisateur et l'équipe de projet

Equipe de projet (Phase 1) :

R. Hänni, N. Doucet, S. Coindet, J. Cao, A. Niederhauser

- Réalise les actions d'analyse, définition des besoins & règles métier, formalisation, validation, etc.
- Participe activement à la mise en œuvre du projet
- Propose des mesures correctrices

Phases et Étapes clés

- Implémentation des indicateurs DAEF-Finance provenant de la source ERP Qualiac en procédant :
 - par univers : Phase 1 : Pièces
Phase 2 : Ecritures comptables
- - par lots d'indicateurs :
 - Etape 1.1 : Débiteurs/Facturation Tiers
 - Etape 1.2 : Fournisseurs
 - Etape 2.1 : Comptabilité
 - Etape 2.2 : Facturation
 - Etape 2.3 : Caisses
- Ajustements/Evolutions + Intégration de données provenant d'univers BO complémentaires (Admissions, Facturation, RH) afin de disposer d'un cadran de pilotage

Phases – Etapes clé - Echéances

	Principales étapes clé	Échéances clé (situation 22.05.07)	
Organisation	Constitution d'un groupe de projet (DAEF) Réunion de lancement du projet (DAEF/DIG)	- Equipe de projet constituée - Réunion de lancement	25.09.06 11.10.06
Phase 1 Socle commun Pièces	<u>Etape 1.1 : Univers Débiteurs/Facturation Tiers</u> -Spécification détaillée (DAEF/DIG) -Validation spécification détaillée (DAEF) -Développement (DIG) -Livraison univers, validation (DAEF/DIG) -Formalisation (DAEF) -Création de rapports standards (DAEF) -Processus d'amélioration continue (DAEF)	<u>Etape 1.1 : Univers Débiteurs/Facturation Tiers</u> - Fin Développement 21.10.07 - Fin Recettage 30.11.07	
	<u>Etape 1.2 : Univers Fournisseurs</u> -Spécification détaillée (DAEF/DIG) -Validation spécification détaillée (DAEF) -Développement (DIG) -Livraison univers, validation (DAEF/DIG) -Formalisation (DAEF) -Création de rapports standards (DAEF) -Processus d'amélioration continue (DAEF)	<u>Etape 1.2 : Univers Fournisseurs</u> - Fin Développement 03.03.08 - Fin Recettage 11.04.08	
Phase 2 Socle commun Ecritures	<u>Etape 2.1 : Univers Comptabilité</u>	<u>Etape 2.1 : Univers Comptabilité</u>	Juin 2008
	<u>Etape 2.2 : Univers Facturation</u>	<u>Etape 2.2 : Univers Facturation</u>	Août 2008
	<u>Etape 2.3 : Univers Caisses</u>	<u>Etape 2.3 : Univers Caisses</u>	Sept 2008
Evolutions	Ajustements et évolutions Intégration de données BO complémentaires		

Feuille de route – Fiche projet

INDICATEURS D'ACTIVITE ET DE PERFORMANCE DAEF	
INTITULE DU PROJET	Indicateurs d'activité et de performance DAEF (sans rapports)
N° DE PROJET	
DEPARTEMENT	DAEF
...	

Description/contenu: Objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet

Les objectifs du projet sont les suivants :

- Suivre le volume d'activité de la DAEF afin d'assurer une adéquation ressources/activités
- Mettre l'accent sur les indicateurs clés d'évolution à suivre continuellement
- Mesurer la performance des processus dans un but d'amélioration continue

Compte tenu des délais de développement chiffrés par la DIG, la DAEF a décidé de prioriser le développement des bases de données et des indicateurs, afin que les utilisateurs puissent commencer à suivre leur performance. La création de rapports standards sur BO par la DIG (+ 6 mois de développement) ne fait donc pas partie du projet à ce stade.

Résumé des impacts escomptés (CHF: revenus/coûts, qualité, ou autres indicateurs)

Unité de mesure	Objectif	Réalisé	Projection	Différence p.r. réalisé	Différence p.r. project.
ETP	0	0	0	0	0
Coûts Classes 3	0	0	0	0	0
Classes 4	0	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0	0
Revenus	0	0	0	0	0

Découpage du projet en phases et échéances majeures (planning initial du 23.11.06 - sans création rapports)

Description	Phase	Début	Fin
Définition des besoins - Univers Pièces	1	6. novembre 2006	25. janvier 2007
Développement et recettage - Débiteurs/Fact. Tiers	1.1	25. janvier 2007	21. août 2007
Développement et recettage - Fournisseurs	1.2	25. janvier 2007	21. novembre 2007
Définition des besoins - Univers Ecritures	2	21. septembre 2007	31. octobre 2007
Développement et recettage - Comptabilité	2.1	31. octobre 2007	16. janvier 2008
Développement et recettage - Facturation	2.2	31. octobre 2007	26. février 2008
Développement et recettage - Caisses	2.3	31. octobre 2007	31. mars 2008

Aperçu des interdépendances (échéances selon planning initial du 23.11.06)

Description	Responsable Fonction Nom	Echéance
Phase 1:		
Envoi des spécifications pour validation	Chef projet informatique R. Brèches	16.01.2007
Validation des spécifications	Responsables de secteurs + sponsor DAEF	25.01.2007
Développement Débiteurs/Facturation Tiers	Chef projet informatique R. Brèches	15.06.2007
Développement Fournisseurs	Chef projet informatique R. Brèches	21.09.2007
Phase 2:		
Lancement projet phase 2	DAEF/DIG	21.09.2007

Mesure du Risque

DICE = 14		Attention! Résultat Incertain
-----------	--	-------------------------------

Les principaux risques identifiés pouvant avoir des conséquences sur la réalisation des objectifs du projet sont les durées entre 2 étapes clés. L'évolution des règles de gestion "métier" et des demandes urgentes de développement dans le domaine du décisionnel (p.ex. BO-Facturation) peuvent créer des décalages dans les échéances du projet.

Pilotage

	Nom	Contact	Temps alloué
Chef de projet utilisateur	M. Fallot		
Sponsor	M. Vieli		
Chef de projet informatique	R. Brèches		80%

Equipe projet - Phase 1

Nom ou Fonction, rôle	Temps
R. Hänni (Adjoint informatique)	
N. Doucet (Débiteurs)	
S. Coindet (Débiteurs)	
J. Cao (Fournisseurs)	
A. Niederhauser (Fact. Tiers)	

Equipe projet - Phase 2

Nom ou Fonction, rôle	Temps
Représentant Comptabilité gén.	
Représentant Facturation	
Représentant Caisses	

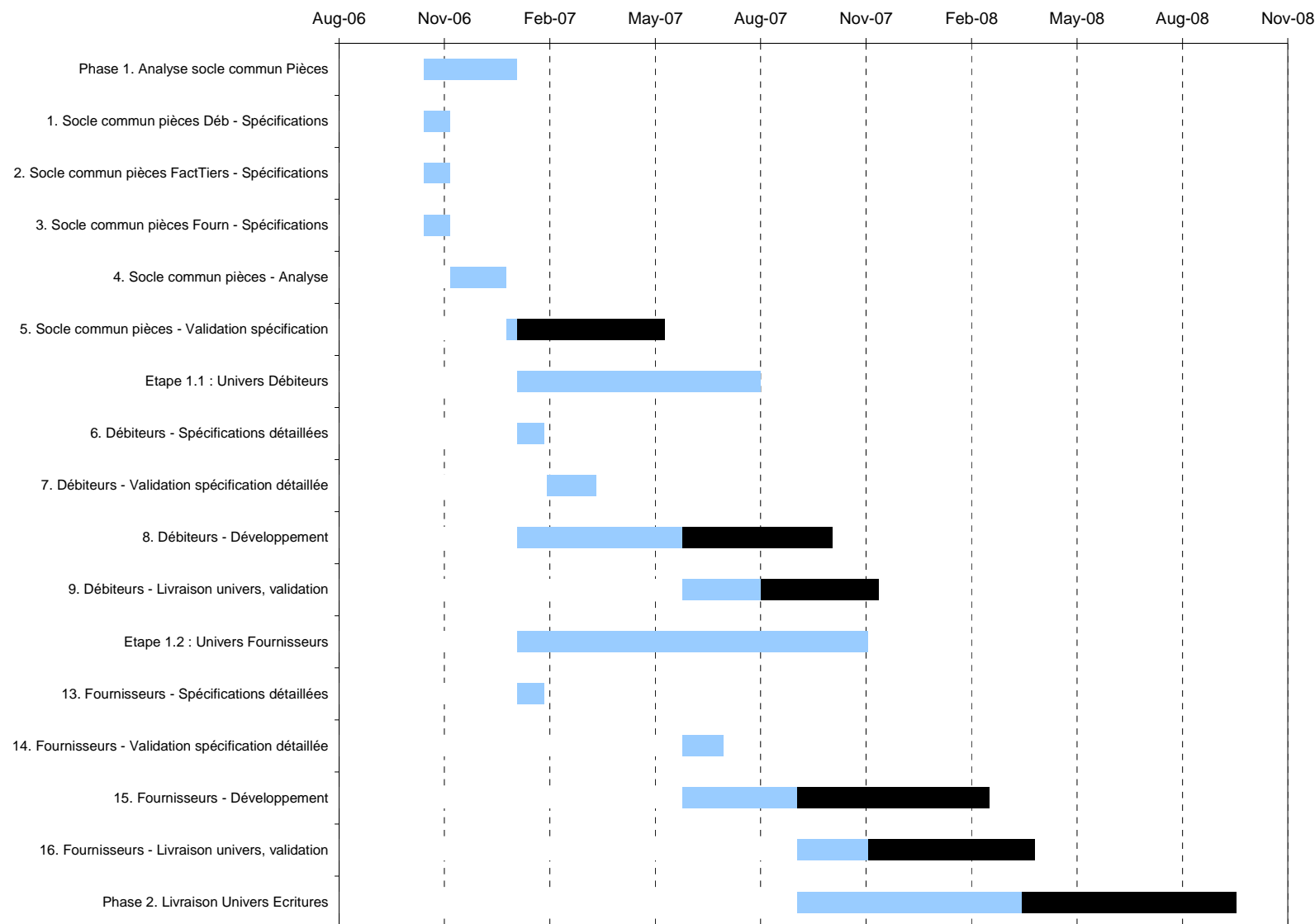
Nom et fonction:	M. Fallot
Signature:	
Date:	1 juin 07

Feuille de route - Milestones

Phase	Etape	Etape Clé	Responsable	Echéance	Unité de mesure
1		Organisation			
	1	Constitution du groupe de projet	M. Fallot	25.sept.06	Groupe de projet constitué
	2	Réunion de lancement du projet	M. Fallot	11.oct.06	Groupe de projet réuni
		Analyse socle commun Pièces			
	3	Socle commun pièces Déb - Spécifications	DAEF/DIG	29.nov.06	Spécification validée
	4	Socle commun pièces FactTiers - Spécifications	DAEF/DIG	29.nov.06	
	5	Socle commun pièces Fourn - Spécifications	DAEF/DIG	29.nov.06	
	6	Socle commun pièces - Analyse	DIG	16.janv.07	
	7	Socle commun pièces - Validation spécification	DAEF	25.janv.07	
		Etape 1.1 : Univers Débiteurs			
	8	Débiteurs - Spécifications détaillées	DAEF/DIG	17.févr.07	Spécification validée
	9	Débiteurs - Validation spécification détaillée	DAEF	03.avr.07	
	10	Débiteurs - Développement	DIG	15.juin.07	Fiches par indicateurs Rapports standards
	11	Débiteurs - Livraison univers, validation	DAEF/DIG	21.août.07	
	12	Débiteurs - Formalisation (dictionnaire)	DAEF		
	13	Débiteurs - Création de rapports standards	DAEF		
	14	Débiteurs - Processus amélioration continue	DAEF		
		Etape 1.2 : Univers Fournisseurs			
	15	Fournisseurs - Spécifications détaillées	DAEF/DIG	17.févr.07	Spécification validée
	16	Fournisseurs - Validation spécification détaillée	DAEF	20.juil.07	
	17	Fournisseurs - Développement	DIG	21.sept.07	
	18	Fournisseurs - Livraison univers, validation	DAEF/DIG	21.nov.07	Fiches par indicateurs Rapports standards
	19	Fournisseurs - Formalisation (dictionnaire)	DAEF		
	20	Fournisseurs - Création de rapports standards	DAEF		
	21	Fournisseurs - Processus amélioration continue	DAEF		

Feuille de route - Echancier

Aperçu des échéances du projet Indicateurs d'activité et de performance DAEF (22.05.07)



Les indicateurs d'activité et de performance Fournisseurs (12 indicateurs)

N°	Indicateurs	Unité de mesure	Définition	Dimension d'analyse	Période
1	Factures saisies	NBR /Frs	Nombre de paiements reçus et montant total encaissé durant la période	Temps Commandes Classe Etablissement	Semaine
2	Factures en litiges	NBR /Frs	nombre de factures / dossiers débiteurs	Temps Commandes Classe Code litige Etablissement Fournisseurs Statut	Semaine
3	Délai de saisie des factures	Nbre de jours	Nombre de jours entre date de reception et de traitement	Temps avec ou sans commandes gestionnaire	Semaine
4	Facture payées	NBR /Frs	Nombre de factures et note de crédit	Temps	Semaine
.....

Les indicateurs d'activité et de performance Débiteurs / Facturation Tiers (15 indicateurs)

N°	Indicateurs	Unité de mesure	Définition	Dimension d'analyse	Période
1	Encaissement	NBR /Frs	Nombre de paiements reçus et montant total encaissé durant la période	Temps -mode Type de pièces	Semaine
2	Mise au contentieux	NBR /Frs	nombre de factures / dossiers débiteurs	Temps organisme de recouvrement collectif du tiers	Semaine
3	Délai de saisie des réclamations et demandes de renseignement	Nbre de jours	Nombre de jours entre date de reception et de traitement	Temps gestionnaire collectif du tiers	Semaine
4	Facture note de crédit	NBR /Frs	Nombre de factures et note de crédit	Temps Etablissement Facture/tiers émises	Semaine
5	Dépôt de garantie	NBR /Frs	Nbre de dépôt de garantie et montant total	Temps caisse	Semaine
.....

CONCLUSION

- ➔ **Différence de culture Industries / Institutions de santé**
- ➔ **Difficulté de comparaison entre établissements publics**
- ➔ **Indicateurs économiques (qualitatifs vs quantitatifs)**
- ➔ **Référentiels des hôpitaux (lits, activités, taille,..)**
- ➔ **Démarche positive (analyse des processus, découplage....)**



Merci de votre attention