

“Management Stratégique des Organisations des Soins de Santé”

Bénin
20 – 24 août 2018



Solutions liées à des problèmes

- problèmes simples
 - mode de fonctionnement standard, lignes directrices
- problèmes compliqués
 - instructions peuvent être données, mais besoin d'expertise sur le terrain
- problèmes complexes
 - expertise utile mais attention maximale à l'analyse du contexte
- problèmes chaotiques
 - action parallèle continue / observation / analyse / action ...



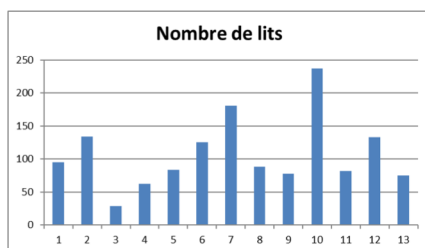
www.turimm.be



Information stratégique

• Echelle d'hôpital

- nombre de lits



www.turimm.be



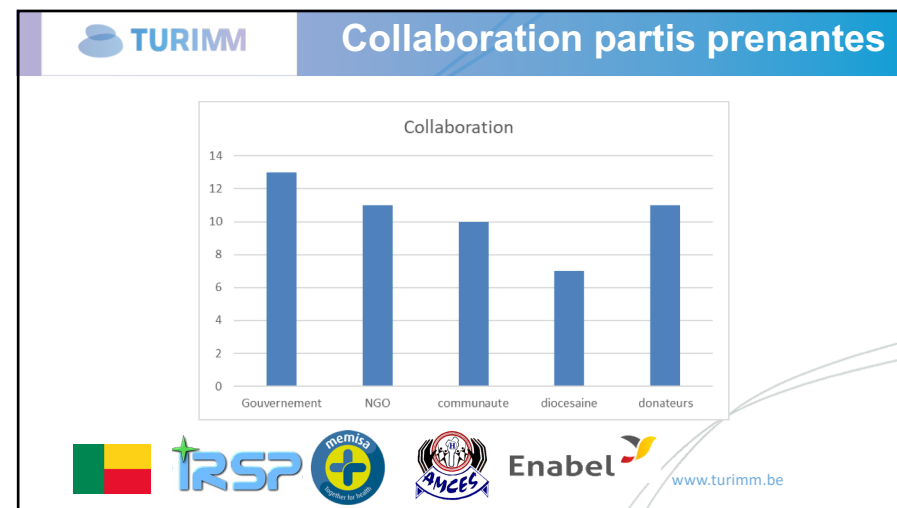
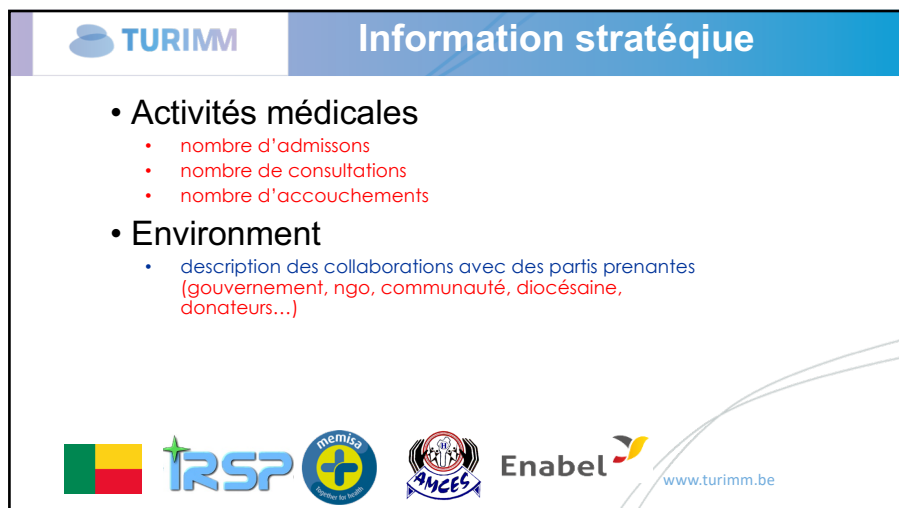
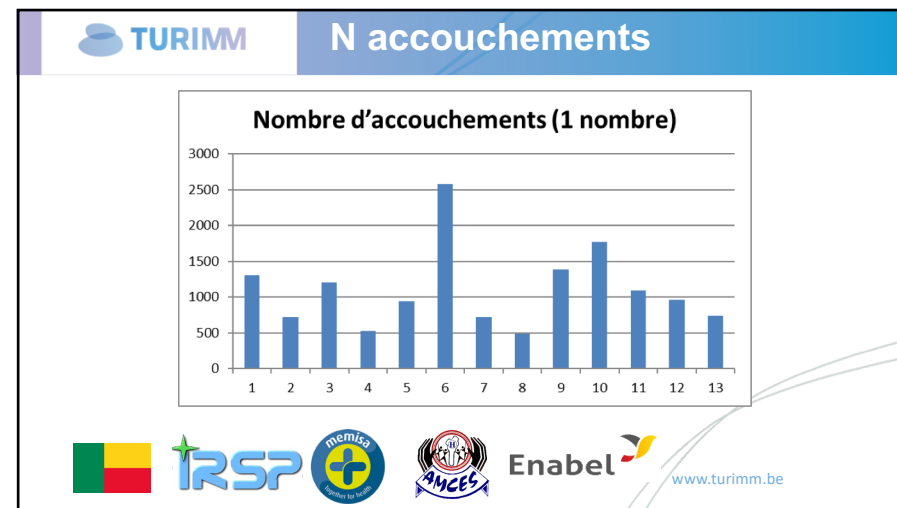
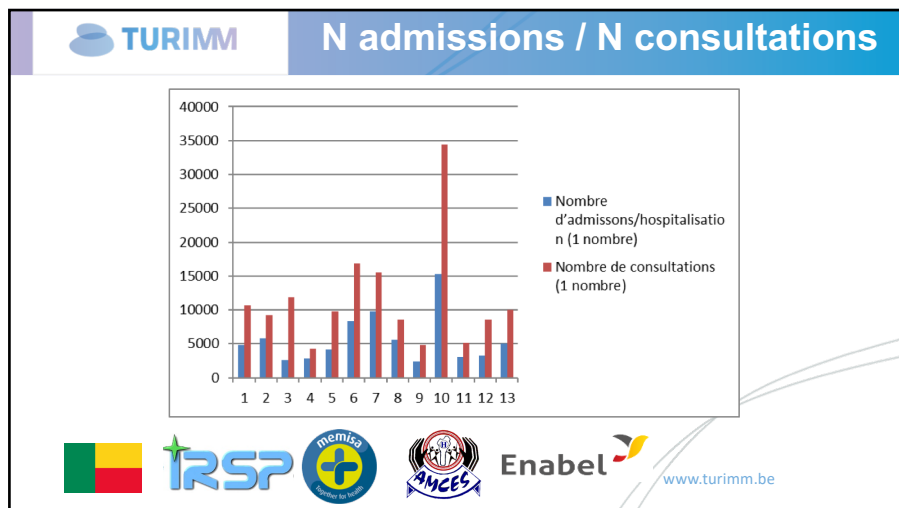
Information stratégique

• Activités médicales

- nombre d'admissions
- nombre de consultations
- nombre d'accouchements

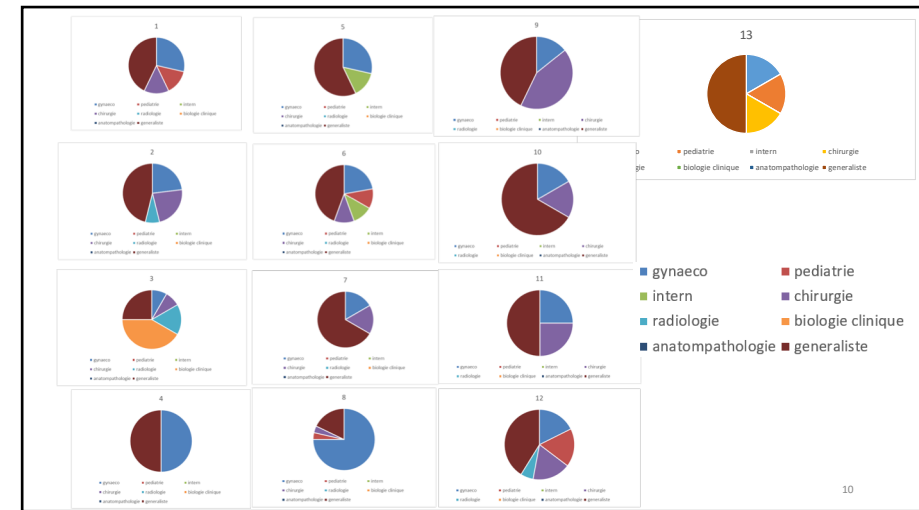


www.turimm.be



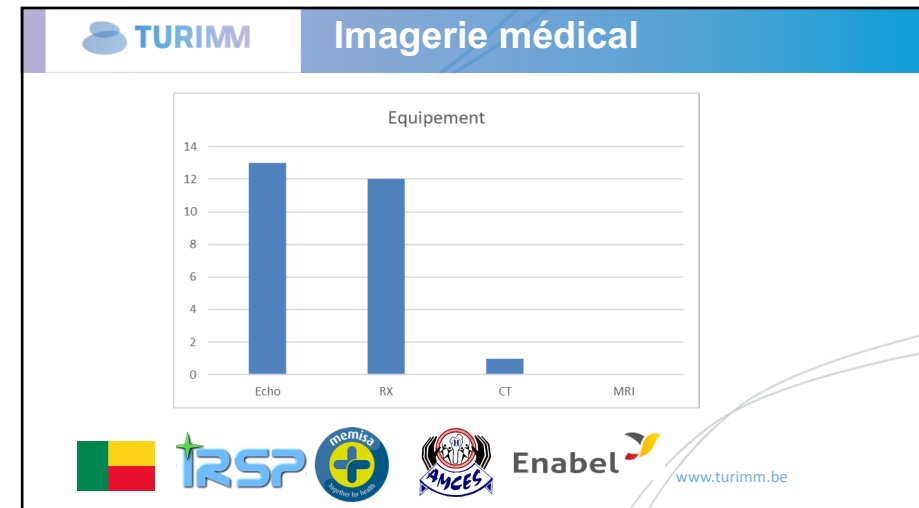
TURIMM Information stratégique

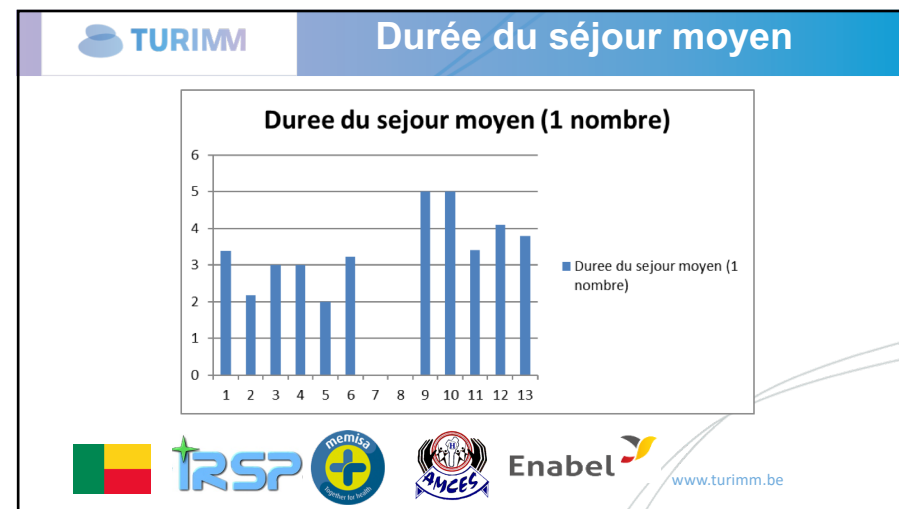
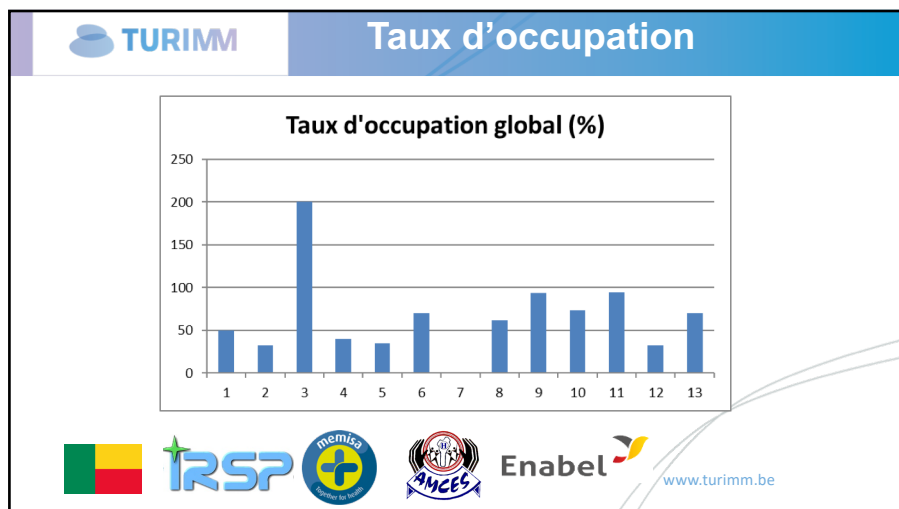
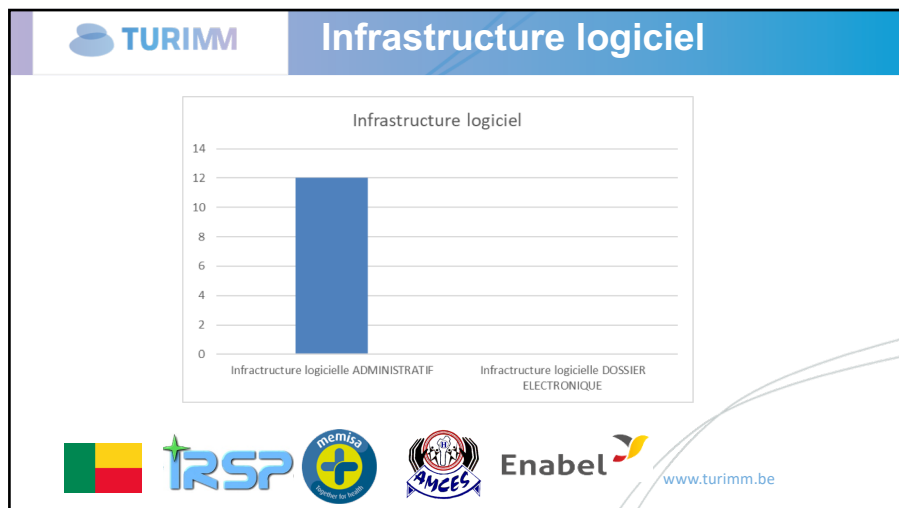
- **Resources humaines**
 - nombre et qualification des médecins

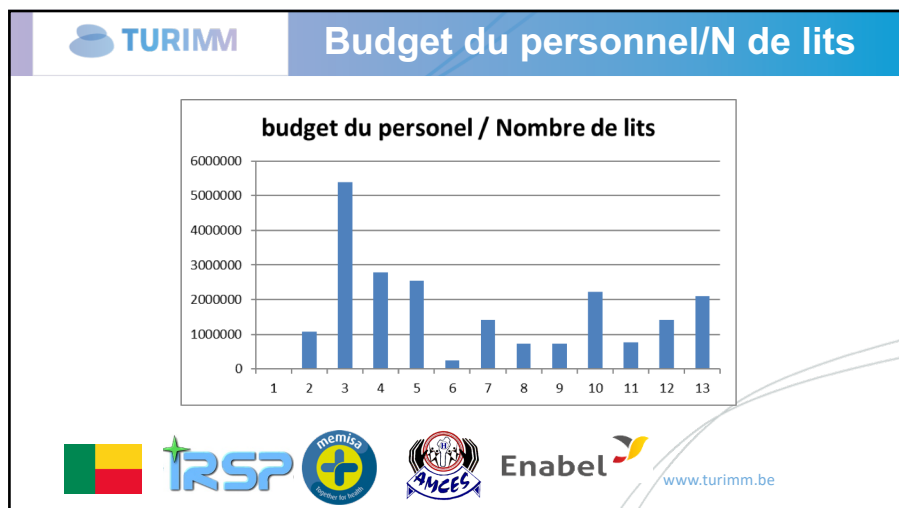
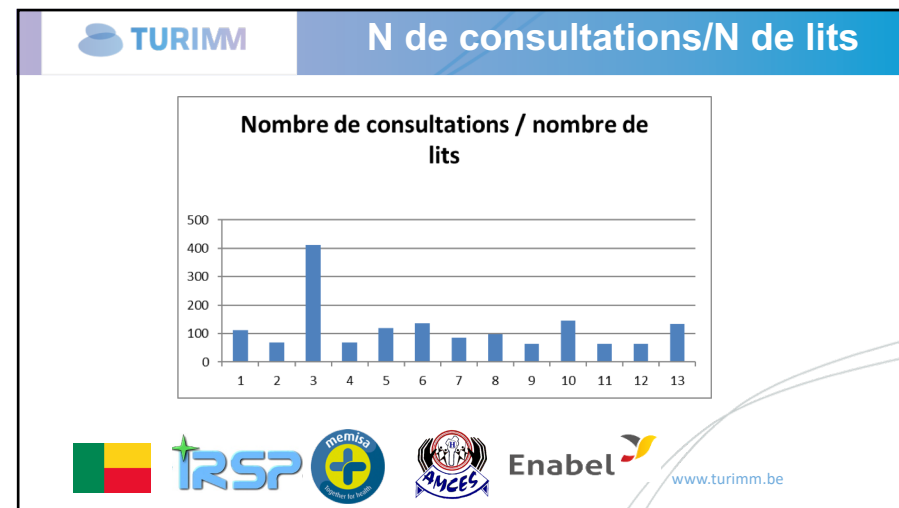
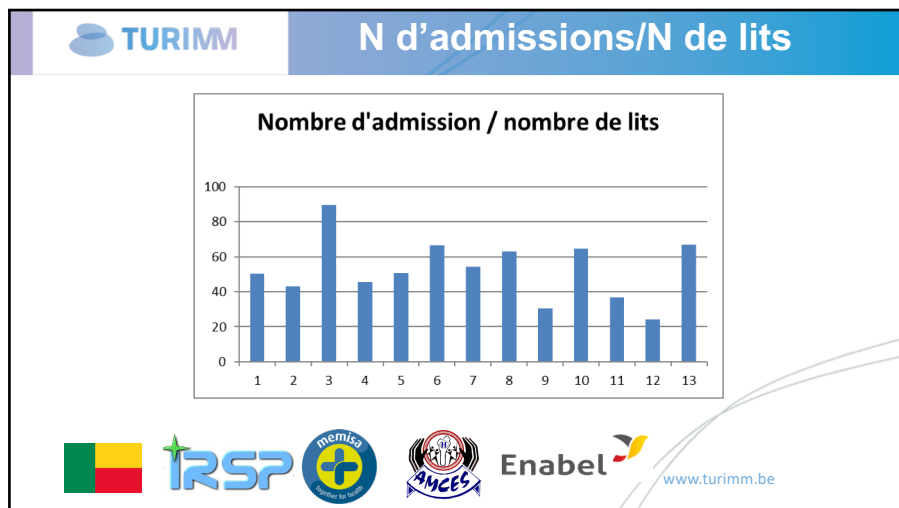


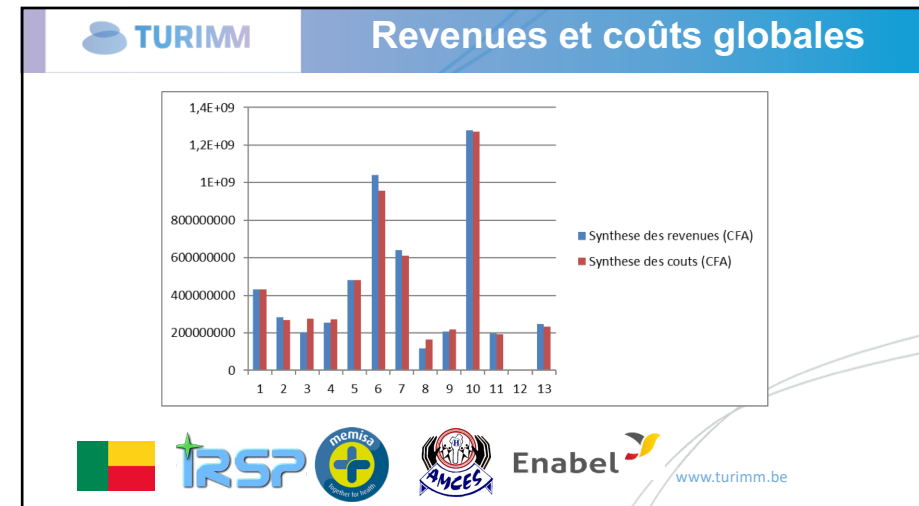
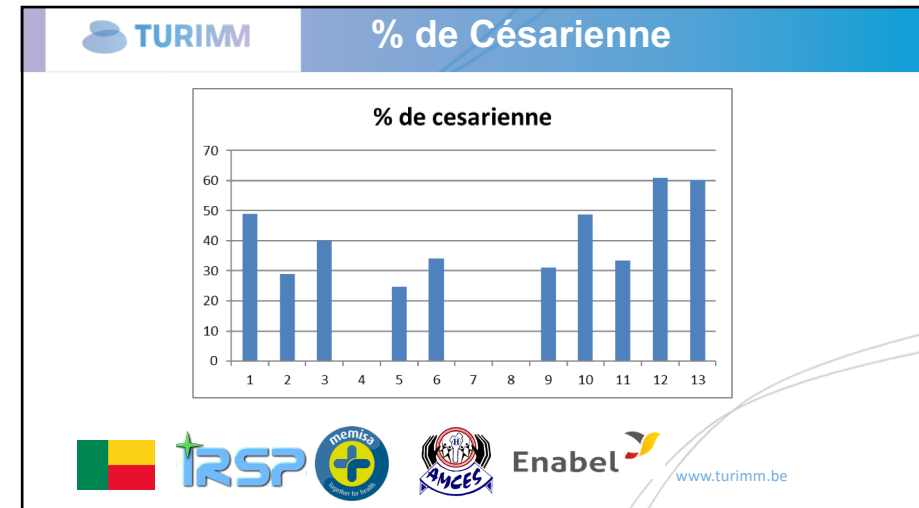
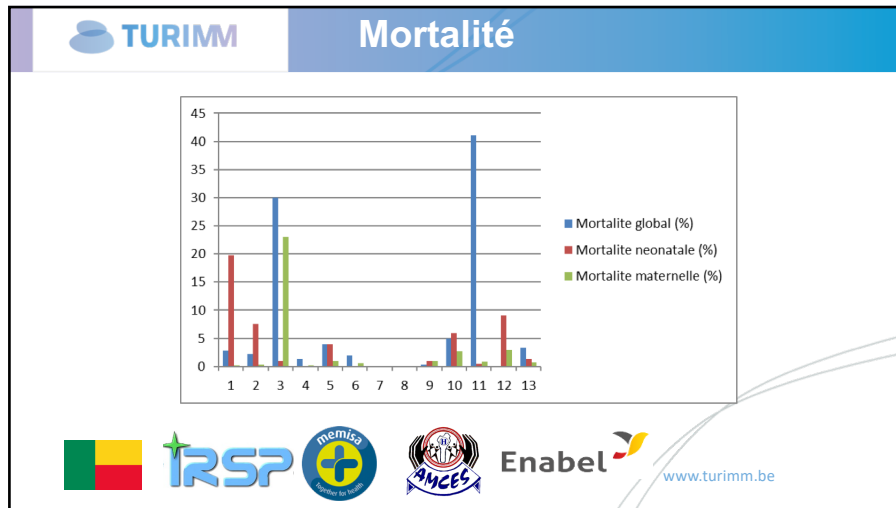
TURIMM Information stratégique

- **Resources humaines**
 - nombre et qualification des médecins
 - nombre et qualification des infirmières
 - budget du personnel
 - liste des formations
- **Resources techniques**
 - age des bâtiments
 - appareils médicaux spécialisés (echo, RX, CT, MRI)
 - infrastructure logicielle (administratif, dossier électronique)









TURIMM Information stratégique

- Finance
 - synthèse des revenus
 - synthèse des coûts
 - profit?
- Contrôle de gestion
 - utilisation des plan de gestion : tous
 - utilisation d'un système de budget : tous


www.turimm.be

TURIMM Feuille de route pour un plan stratégique

développement d'un plan stratégique





www.turimm.be

TURIMM Prise de décision stratégique

considérer les options stratégiques

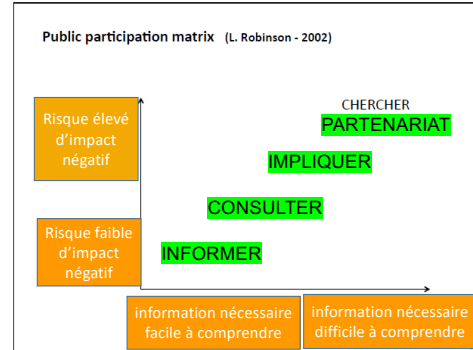
- l'option proposée a-t-elle un impact positif ou négatif sur la santé?
- quelle est la "valeur nette" (positive moins négative)?
- les coûts sont-ils raisonnables?
- la décision proposée ajoute-t-elle plus de valeur que d'autres décisions possibles?
- éventuellement analyse de risque



www.turimm.be

TURIMM Prise de décision stratégique

cadre de participation publique

Public participation matrix (L. Robinson - 2002)





www.turimm.be

TURIMM **Prise de décision stratégique**

considérer les options stratégiques Vroom-Yetton


- **informer**
 - la direction/gouvernement décide seule
 - pas de manque d'information
 - acceptabilité anticipée élevée
- **consulter**
 - la direction/gouvernement recherche des informations dans certaines parties du public mais décide seule

Enabel  www.turimm.be

TURIMM **Prise de décision stratégique**

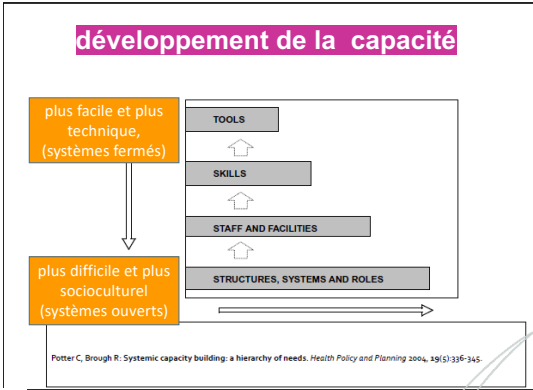
considérer les options stratégiques Vroom-Yetton

- **impliquer**
 - la gestion/gouvernement partage le problème avec le public à la recherche d'idées et de suggestions
 - prend une décision reflétant ce feedback
- **à la recherche de partenariats**
 - la direction/gouvernement partage le problème avec le public en tant que groupe et a l'intention de trouver un consensus afin de prendre la décision


Enabel  www.turimm.be

TURIMM **Prise de décision stratégique**

développement de la capacité



Potter C, Brough R. Systemic capacity building: a hierarchy of needs. *Health Policy and Planning* 2004, 19(5):336-345.

Enabel  www.turimm.be

TURIMM **Prise de décision stratégique**

Inspiration du monde du développement des capacités

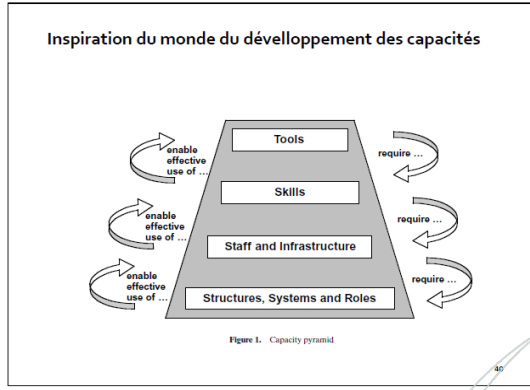

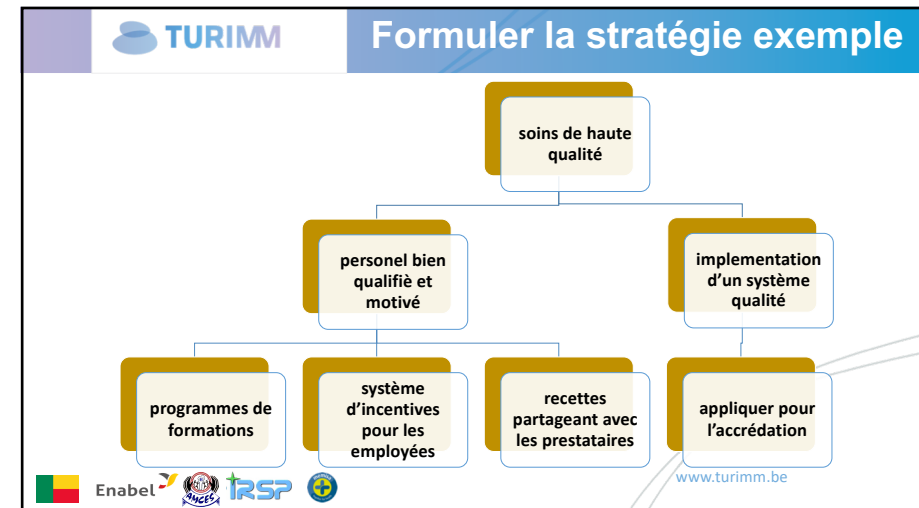
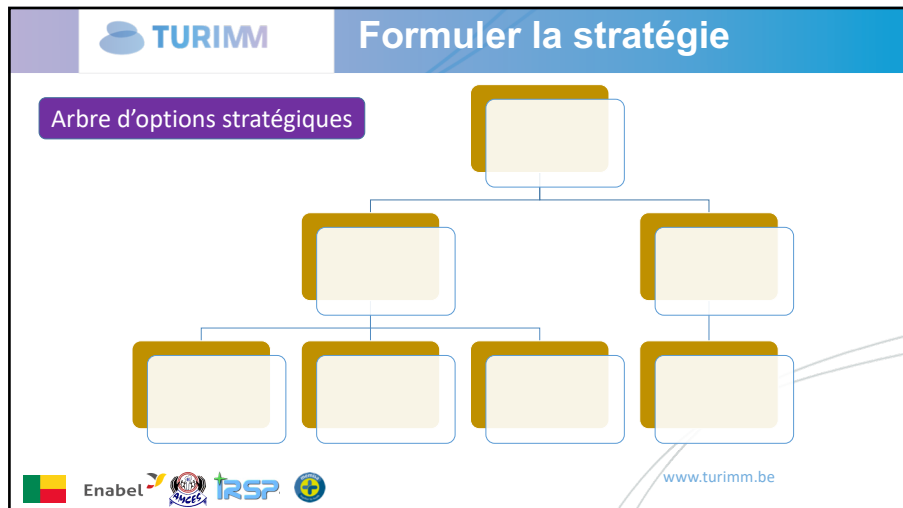
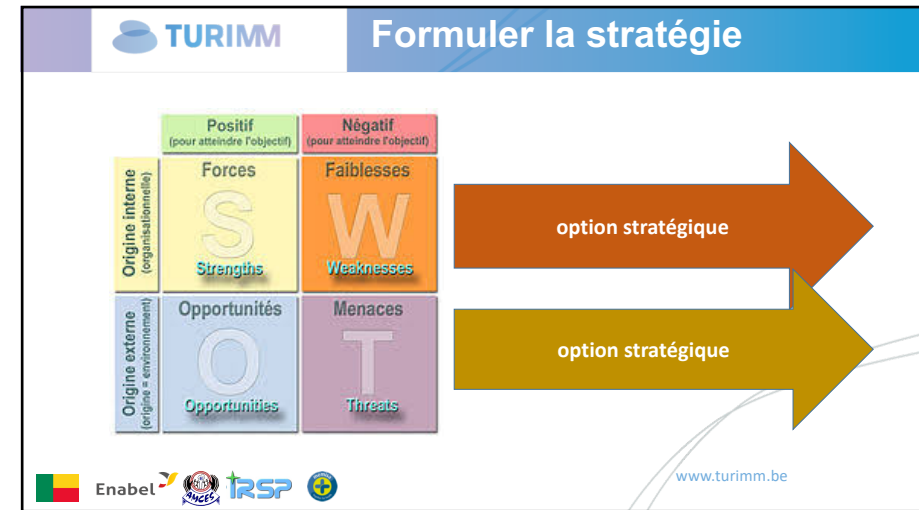
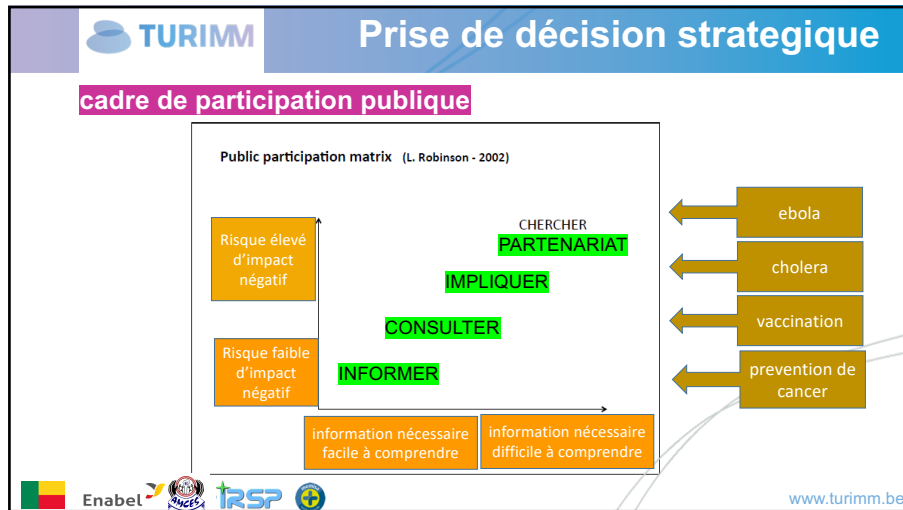
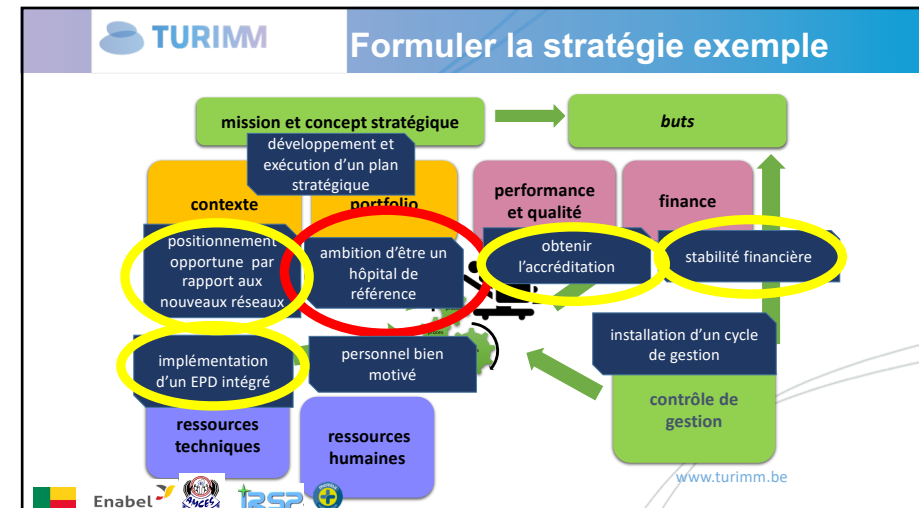
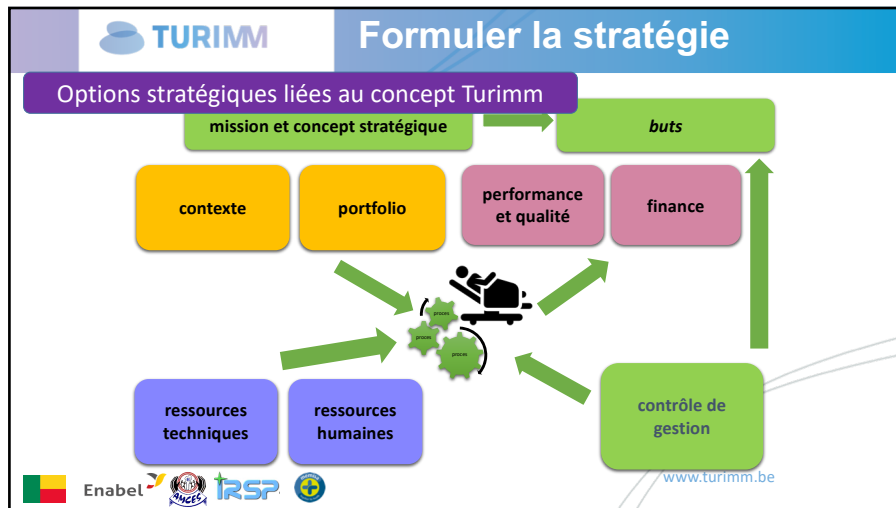
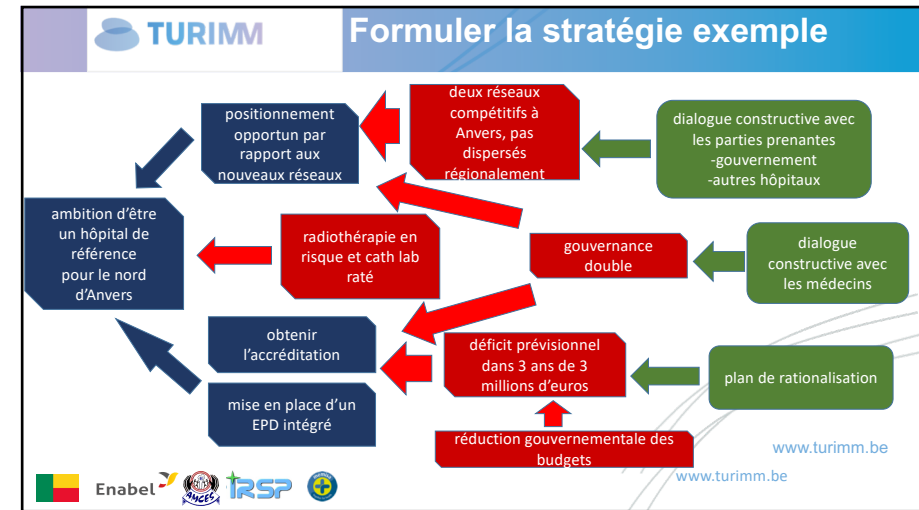
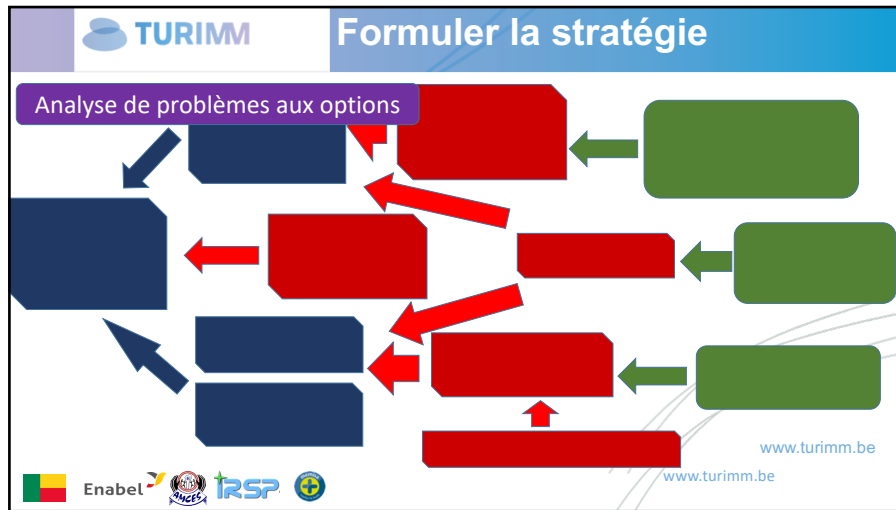
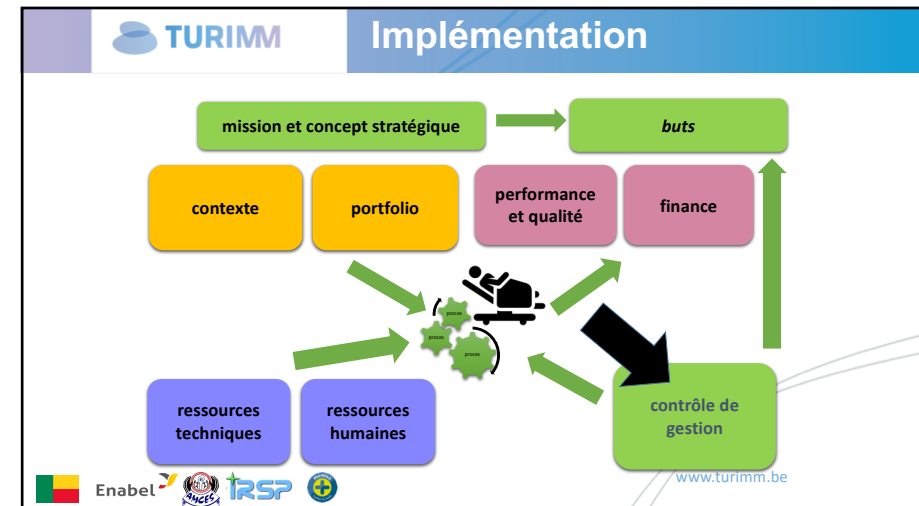
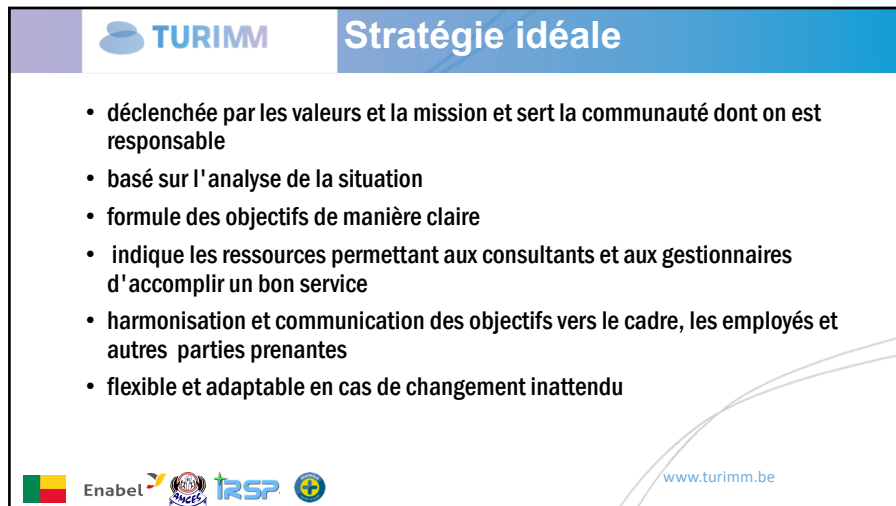
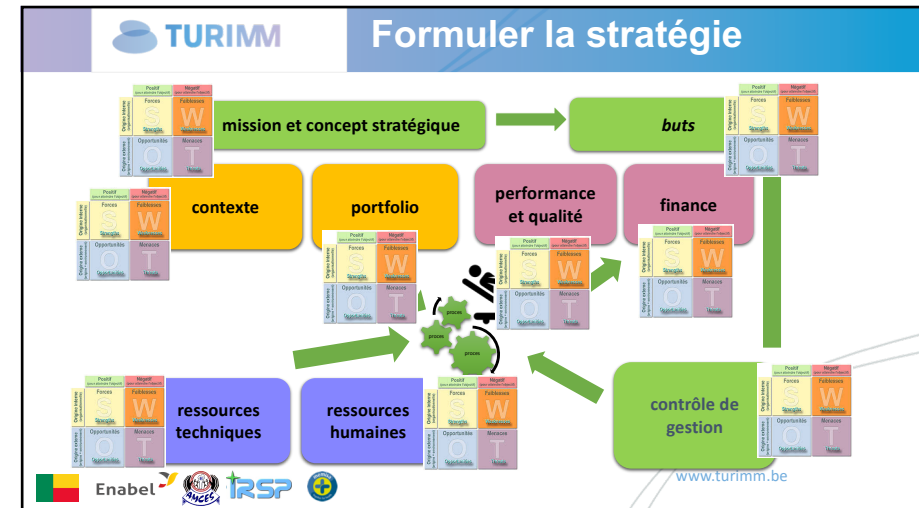
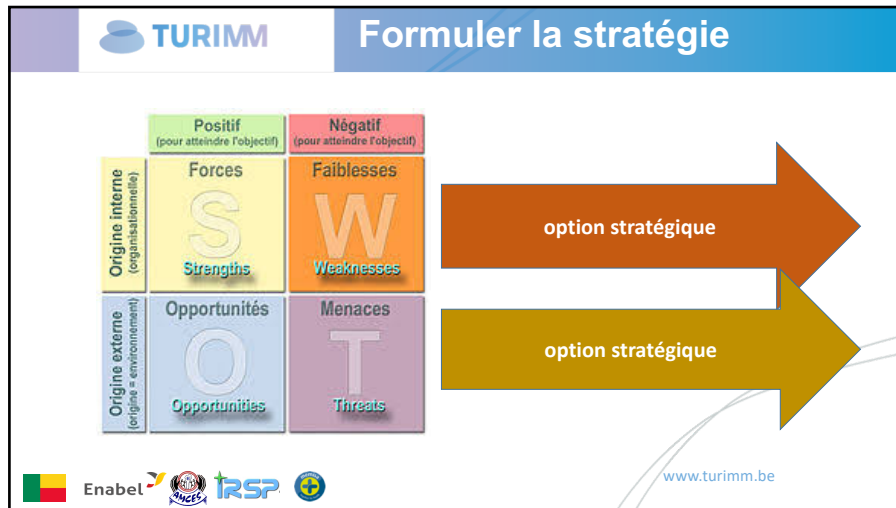


Figure 1. Capacity pyramid

Enabel  www.turimm.be

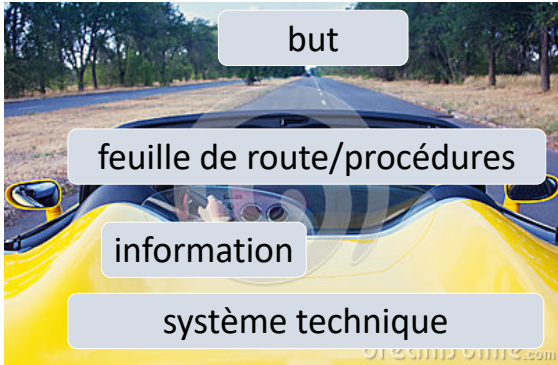






TURIMM **Implémentation**

Contrôle de gestion



but

feuille de route/procédures

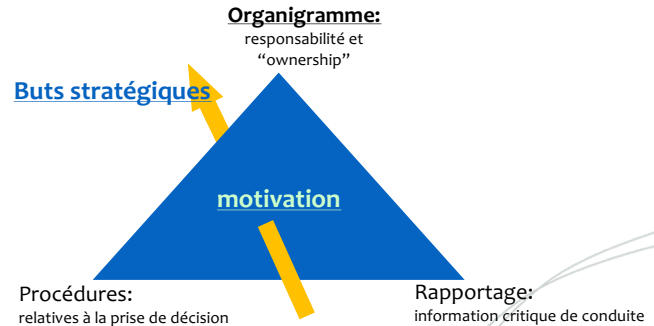
information

système technique

www.turimm.be

TURIMM **Implémentation**

contrôle de la gestion




Organigramme: responsabilité et "ownership"

Buts stratégiques

motivation

Procédures: relatives à la prise de décision

Rapportage: information critique de conduite

Enabel  www.turimm.be

TURIMM **Option-projet-tâche**

augmenter le nombre d'accouchements

- analyser les prix des maternités adjacentes
- mettre en ordre de la maternité
- recruter un gynécologue féminin
- lancer une demande proposition
- placer une annonce dans le journal des médecins

www.turimm.be

TURIMM

Nr	Task Force	Sponsor	Project leader
1	Négociation externe	Président	Direction

OBJECTIFS QUANTIFIABLES

- 1) amélioration du remboursement de l'activité de radiothérapie avec %
- 2) diminution des frais généraux avec 10%
- 3) alliances stratégiques avec des hôpitaux voisins pour augmenter la part de marché jusqu'à 5%

PORTÉE

- y inclus
 - négociation avec le gouvernement, d'autres hôpitaux, la direction générale
- exclus du projet
 - projet Hadron

FACTEURS CRITIQUES DU SUCCES

- contrôlé
 - préparation de la négociation
- non contrôlé
 - position et décisions d'autres parties prenantes

COMITE DE DIRECTION

Qui	Rôle	Disponibilité
président	sponsor	2h/sem.
membre de la direction	chef de projet	4h/sem.
responsable financier	membre	8h/sem.

PROJETS INCLUS

- négociation gouvernementale
- négociation hospitalière
- négociation avec la direction

MILESTONES

- 06/2010 :
 - concept d'alliances stratégiques avec les hôpitaux (et premier contact)
- La proposition de négociation gouvernementale et contact avec des organisations professionnelles
- 12/2010 :
 - accords avec les hôpitaux
 - décision sur les frais généraux dans le cadre des propositions budgétaires 2011
- 06/2011 :
 - meilleur remboursement de la radiothérapie

TURIMM Option/projet

- Autorité et responsabilité**
 - directeur responsable : médecin-chef
 - leader du projet : médecin-chef
 - comité de gestion : direction
 - autres responsables
- Objectives**
 - attirer gynécologue féminin
- Motivation**
 - jeunes femmes préfèrent gynécologue féminin
- Facteurs de réussite critiques**
 - gynécologue accepté par collègues
 - d'accord pour pas travailler en privé
- Plan d'implémentation**
 - annonce : 9/2018
 - réunion avec gynécologues : 9/2018
 - contact avec les facultés de médecine : 10/2018
 - proposition de contract : 11/2018
- Resources budgétaires**
 - budget pour salaire
 - prix de l'annonce
- Resources humaines**
 - département de ressources humaines pour l'administration
- Indicateurs de performance**
 - recrutement du gynécologue
 - augmentation des accouchements

TURIMM Stratégie idéale

Voitures auto-conduisants

Equipes autonomes



Stratégie idéale

Go for your dream...