

- ▶ CA
- ▶ 100 M€

- ▶ Nombre de lits
- ▶ 500

- ▶ Nombre de jours
- ▶ 25 jours

- ▶ Équipe
- ▶ 1 chef de projet

- ▶ Domaines d'intervention
- ▶ Efficacité organisationnelle
- ▶ Management du changement

Amélioration de l'efficacité de l'organisation des urgences

Objectifs poursuivis

L'hôpital est confronté à une situation financière très difficile, avec un déficit important. Le plan de retour à l'équilibre prévoit de diminuer les coûts des urgences, notamment sur le personnel médical.

La mission consiste donc :

- ▶ À mettre à plat les pratiques de fonctionnement
- ▶ À confronter l'activité et les ressources mobilisées pour y faire face
- ▶ À proposer et mettre en place des modalités de fonctionnement plus efficaces

Faits marquants / Démarche déployée

L'analyse de l'activité s'est faite à partir d'une extraction des données sur un an (30 000 passages) qui a permis de mettre en évidence les besoins liés à l'activité en fonction des différentes périodes :

- ▶ Le jour et la nuit
- ▶ En période normale et en période de congés

La mise en perspective de cette analyse avec l'organisation médicale a fait apparaître des périodes d'inadéquation de la présence des ressources médicales, dans les deux sens. L'analyse a également montré qu'une grande partie des surcoûts étaient liées aux SMUR dont la faible activité ne justifiait pas le maintien, mais pénalisait les ressources de l'établissement.

Cette analyse a été présentée au personnel, et trois hypothèses d'évolutions de l'organisation médicale ont été proposées pour obtenir une meilleure adaptation des ressources à l'activité, et ainsi permettre à la fois une amélioration de la prise en charge des patients et des conditions de travail, tout en réduisant les coûts pour le service : les économies identifiées allaient de 165 à 850 k€ par an selon les hypothèses

Le nouveau chef de pôle s'est approprié ces analyses et a élaboré une quatrième hypothèse, moins ambitieuse, mais qui a permis de réduire les coûts de 111 k€ par an tout en améliorant la qualité, notamment par une diminution du recours au personnel temporaire

Résultats obtenus :

- ▶ Suppression d'une garde le week-end
- ▶ Transformation d'une garde en demi-garde la nuit
- ▶ Diminution de 111 000 € du coût des ressources médicales sur 1 an.
- ▶ Diminution des indemnités de gardes de 325 000 €

Enseignements

Les facteurs clés du succès de la démarche ont été :

- ▶ Une analyse factuelle et objective du fonctionnement des urgences, avec une mise en évidence à la fois des lacunes dont souffre le service (locaux inadaptés...), et des pistes d'amélioration de l'organisation équilibrées :
 - ▶ Une diminution des ressources aux périodes les moins chargées
 - ▶ Une augmentation des ressources aux périodes les plus chargées
- ▶ Une présentation de cette analyse aux professionnels, en présence de la direction générale, du président de CME et du chef de pôle.
- ▶ Des propositions d'évolution de l'organisation chiffrées et détaillées visant à la fois à améliorer l'efficacité, et les conditions de travail du personnel