



Auditer un Bloc Opératoire

E. Marmet

Congrès Afiso – 24 Mars 2017

Glossaire

- **BOP:** Bloc Opérateur
- **EDS:** Etablissement de santé
- **PTI:** Plateforme Technique Interventionnelle
- **RBPO:** Referentiel des bonnes pratiques organisationnelles (Charte de fonctionnement, règlement intérieur, procédures....)
- **SWOT:** Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

Contexte

- L'organisation et la gestion des BOP et/ou PTI, commandent une association qui pourrait paraître contre nature :
 - D'un côté « un processus industriel de production très encadré »
 - En face « la réponse humaine d'un groupe hétérogène aux intérêts contradictoires ».

Contexte

■ BOP/PTI =

- « *unité de production essentielle* » des EDS privés libéraux,
- « *unité de production majeure* » des EDS publics confrontée :
 - au réalisme et à l'intransigeance du rapport chiffre d'affaire généré/ cout de fonctionnement...
.....et donc
 - à « l'intérêt croissant des dirigeants et des organismes de tutelle »
 - des contrats fixant des objectifs de performance et de mise en œuvre de plans d'amélioration

Contexte

■ Production:

□ Encadrée par les exigences légitimes:

- réglementaire,
- recommandations des sociétés savantes,
- accréditation,
- certification....

→ pour **la qualité et la sécurité des soins** pour la patientèle

→ pour **la qualité et de sécurité de vie au travail** pour les professionnels concernés

□ Influencée par

- la « vision » que les acteurs impliqués ont de l'unité et de son fonctionnement
- leurs « attentes métiers » et/ou « personnelles »

Enjeux.....concilier

C
L
I
E
N
T
S

I
N
T
E
R
N
E
S

PERSONNEL

Motivation
Conditions de W

MEDECINS

Mise à disposition
de ressources

DIRECTION

Optimisation de
l'activité

Respect des
objectifs

BOP/PTI

Organisation
des soins

Gestion de la
production

Gestion des
ressources

Encadrement

Relationnel
/ Communication

PATIENTS

Améliorer la
Prise en charge
Sécurité, Qualité,
Confort, Délais

CONFRERES

Augmenter
l'offre pour
diminuer les délais

TUTELLES

Respecter
Réglementation
et Projets

Gestion des risques,
Certification, Gouvernance,
Tarification, Gestion du
patrimoine

C
L
I
E
N
T
S

E
X
T
E
R
N
E
S

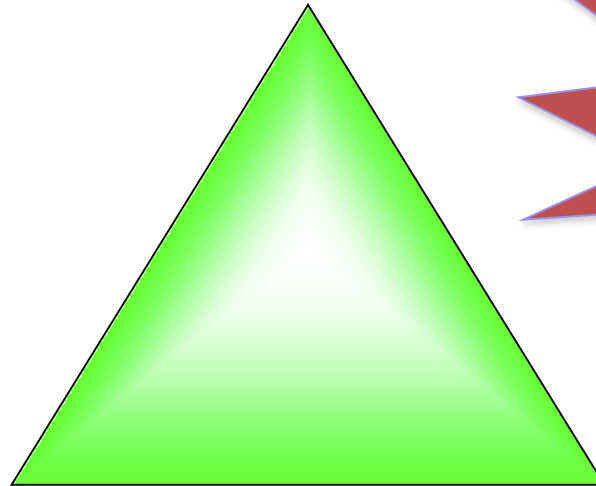
Augmentation des besoins de sante/Ressources
contraintes

=Piloter le performance globale

Qualité-Sécurité
(attractivité)



Résultats
(Productivité)



Efficienne
Economique
(Maitrise des coût)

Objectifs opérationnels

- Mettre en œuvre le processus de recherche d'amélioration continue du fonctionnement et de la performance globale des BOP et/ou PTI.
- Engager les acteurs concernés dans ce processus sur base d'une définition commune partagée de ce processus et leur donner les méthodes et outils indispensables:
 - pour lire, comprendre et faire évoluer structure et organisation,
 - piloter le changement
 - atteindre les objectifs fixés.

..... Mais..

- Les difficultés sont nombreuses,
- De nouvelles se présentent en continu
 - ainsi les rôles des Décideurs et du Management sont ils complexes dans ce contexte économique, démographique, social et sociétal qui impacte fortement les décisions.
 - ➔ Il est donc légitime, sinon hautement souhaitable, qu'ils puissent être aidés et accompagnés à un instant donné
 - ➔ Prendre du recul,
 - ➔ Etudier, analyser, objectiver, réfléchir, s'ouvrir à autre chose.... Oser le changement!!!

Comment ?

- Recours à un outil éprouvé:

- ➔ L'audit de bloc opératoire

Dans quelles circonstances ?

■ Niveau stratégique

- Les objectifs du projet médical d'établissement remettent en question le BOP dans toutes ses composantes
- L'évolution de l'activité interventionnelle est freinée par le BOP (dimensionnement et/ou organisation?)
- Les résultats de l'évaluation de la performance du bloc demandent une mise à plat du fonctionnement
- la visite d'accréditation émet des réserves sur l'architecture du bloc et/ou son organisation

■ Niveau opérationnel

- Demande du Conseil de bloc en difficulté pour faire respecter l'organisation
- Manifestations répétées de mécontentement des acteurs du BOP
- « Impression » de non optimisation du fonctionnement
- Importance (volume et nature) des déclarations d'incidents et non conformités

.....

De quoi s'agit il ici ?

- Un processus d'étude comportant:
 - analyse du fonctionnement et de la performance globale du BOP ou PTI
 - diagnostic précis exprimé en SWOT (intégrant une dimension stratégique)
 - proposition d'actions correctives et ou préventives
 - +/- *plan de mise en œuvre et de suivi*
 - +/- *accompagnement de la mise en œuvre*
 - +/- *coaching des managers et/ou instances de gouvernance*
- Réalisé par des « consultants experts neutres »

Différent de

Mais souvent complémentaire...

- Audit Externe prévu par la certification ISO
 - Référentiel ISO
 - Référentiel institutionnel
- Visite de certification ou accréditation
 - Référentiel de l'organisme de certification/accréditation

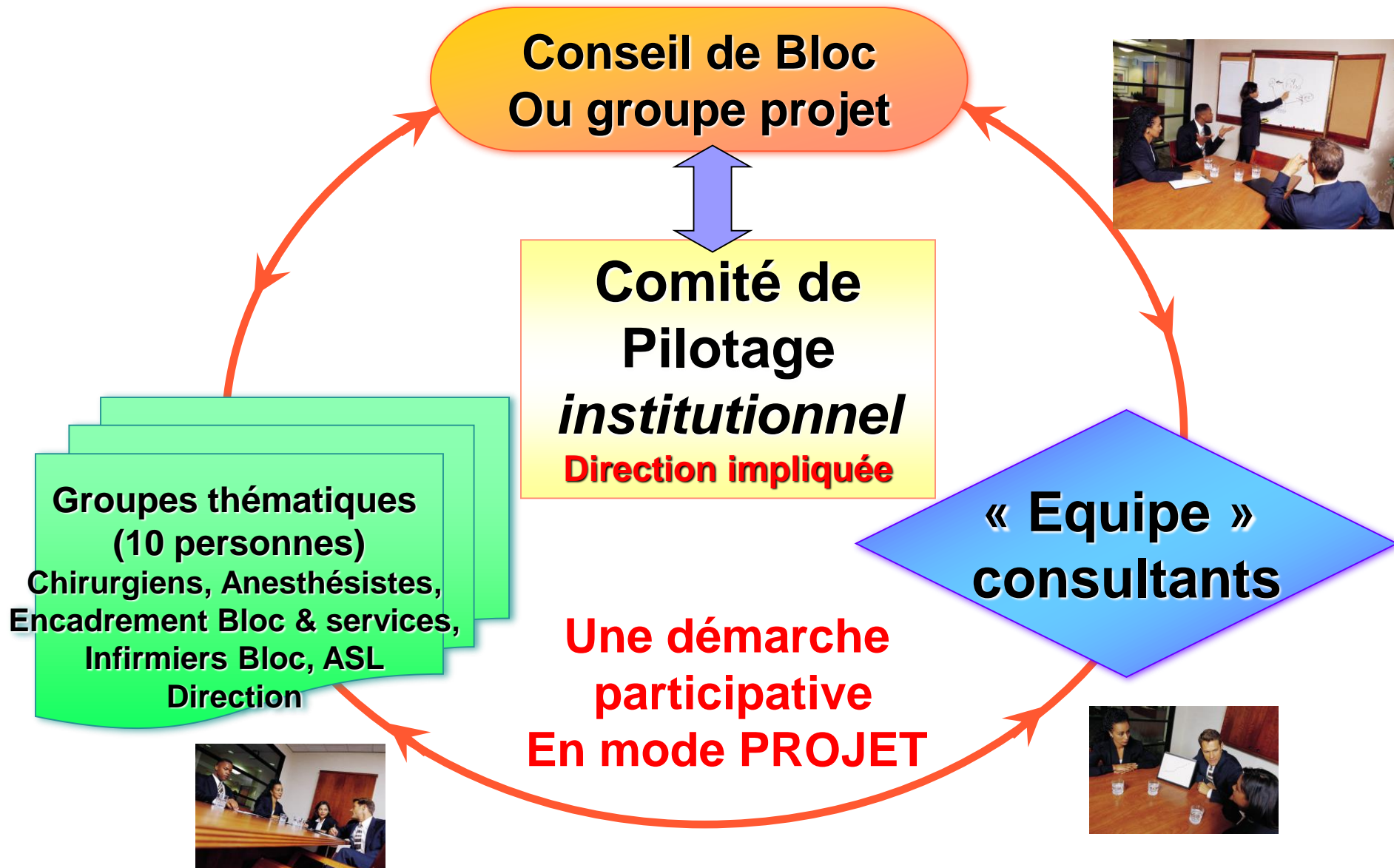
Le référentiel de l'audit externe neutre...

■ Comporte

- un modèle théorique idéal de l'organisation d'un BOP/PTI (ANAP/HAS)
- le cadre réglementaire en vigueur
- le recours aux recommandations des Sociétés Savantes
- des données de benchmarking

■ Tient compte des référentiel existants dans la structure auditée

La clé du succès



L'Equipe consultants

- Est constituée:
 - d'un Directeur de mission ou Chef de projet
 - de consultants « expert métier + organisation et management»
 - de consultants experts autres domaines (finance, juridique, programmation et architecture.....)
- ➔ Montage en fonction du contexte, des enjeux et objectifs de l'étude

Le déroulement de l'audit

- 3 grandes phases

E
X
P
E
R
T
I
S
E

PHASE 1

VISITES
OBSERVATION
ECOUTE
QUESTIONS

ENTRETIENS
CIBLES

ANALYSE
DE
L'ACTIVITE

ANALYSE
DE
L'ORGANISATION

Expertise et évaluation du fonctionnement actuel
Points Forts/Points Faibles Axes d'amélioration

COPIL
Assemblée
Générale des
utilisateurs

P
R
O
S
P
E
C
T
I
V
E

PHASE 2

DEFINITION DES PRINCIPES
D'ORGANISATION ET DE
FONCTIONNEMENT

&

PROSPECTIVE & SCENARIOS
D'ORGANISATION

Groupe Opérationnel
3 réunions de 2 Hs

COPIL

RECOMMANDATIONS POUR L'OPTIMISATION
DE LA GESTION DES FLUX DE MALADES

Choix d'un scénario Adaptation Charte de
Fonctionnement
PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Assemblée
Générale des
utilisateurs

Optionnelle

S
U
I
V
I

PHASE 3

PHASE D'ACCOMPAGNEMENT
MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION

Détail Phase 1

PHASE 1

VISITES

BOP/PTI

- Dimensionnement
- Architecture
- Equipements
- TT air

Circuits malades
Circuits personnel
Circuits matériels

ENTRETIENS

Chirurgiens
Médecins
Anesthésistes
Encadrement

Personnels

Prestataires
Direction

ACTIVITE

Services et/ou
spécialité et/ou
praticien

Volume et Typologie

Evolution
Prospective

Production BOP

- Indicateurs

ORGANISATION

Site
Dispositif de
gouvernance
Démarche Qualité
Planification
Programmation
Urgences
Ambulatoire
Système d'information
Indicateurs et TDB

Utilisation du Logiciel TimeWise DataBloc©
ou du logiciel en place si approprié

COPIL

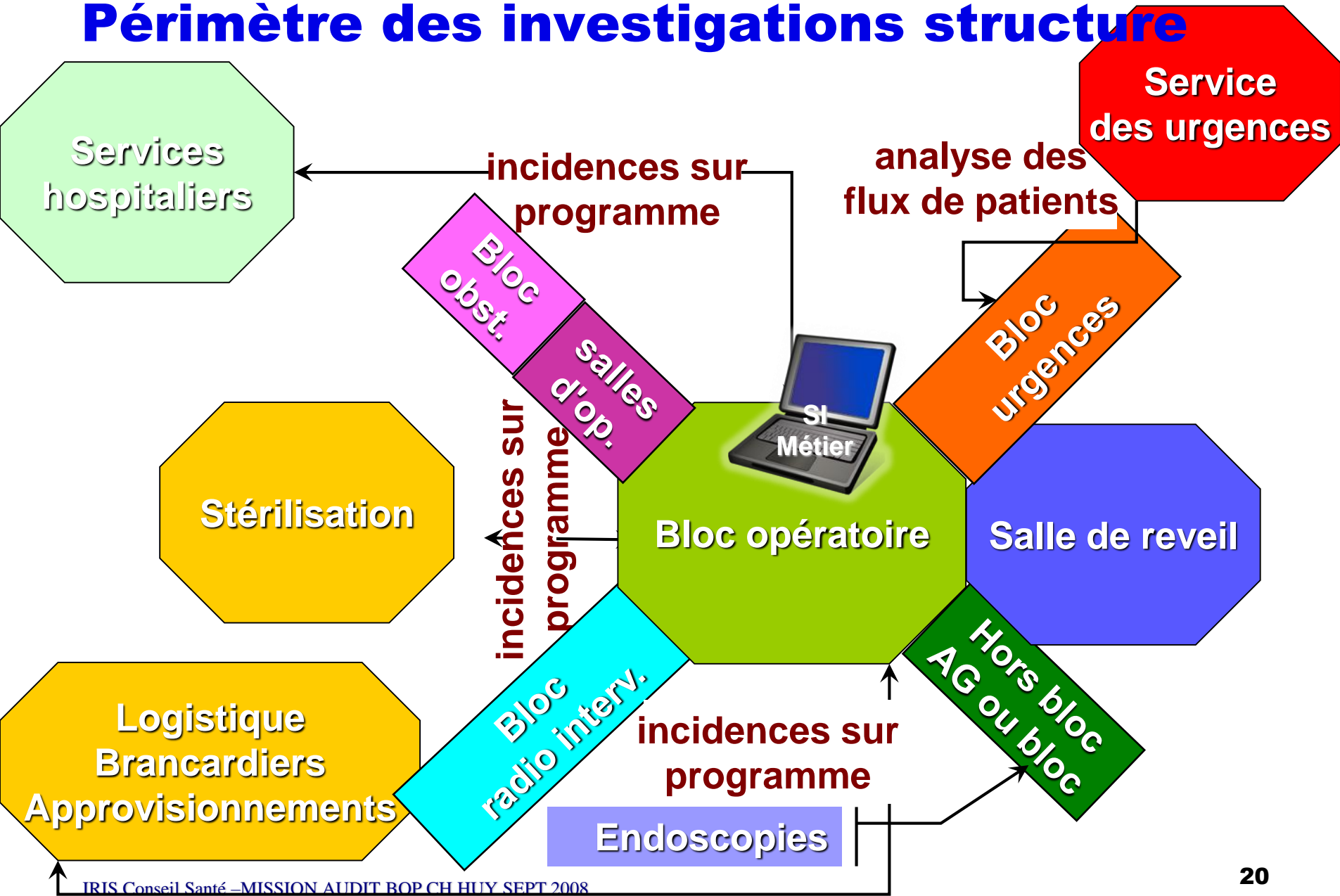
Expertise et évaluation du fonctionnement actuel
Points Forts/Points Faibles Axes d'amélioration

Assemblée
Générale des
utilisateurs

E
X
P
E
R
T
I
S
E

6 Sem

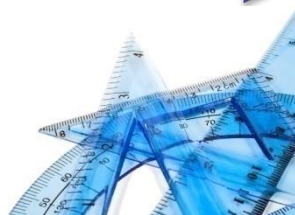
Périmètre des investigations structure



Périmètre des investigations organisation

PLANIFICATION

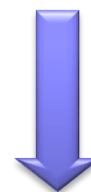
Répartition des vacations,
par segment ou spécialité



PROGRAMMATION

L'inscription patient au fil de l'eau

- Une programmation hebdomadaire
- Une confirmation quotidienne



COORDINATION

Gestion du programme entre

J - 8 et J - 1

Dispositif de management
Organigramme et instances



EVALUATION

Mesure des
indicateurs
Tableaux de bords

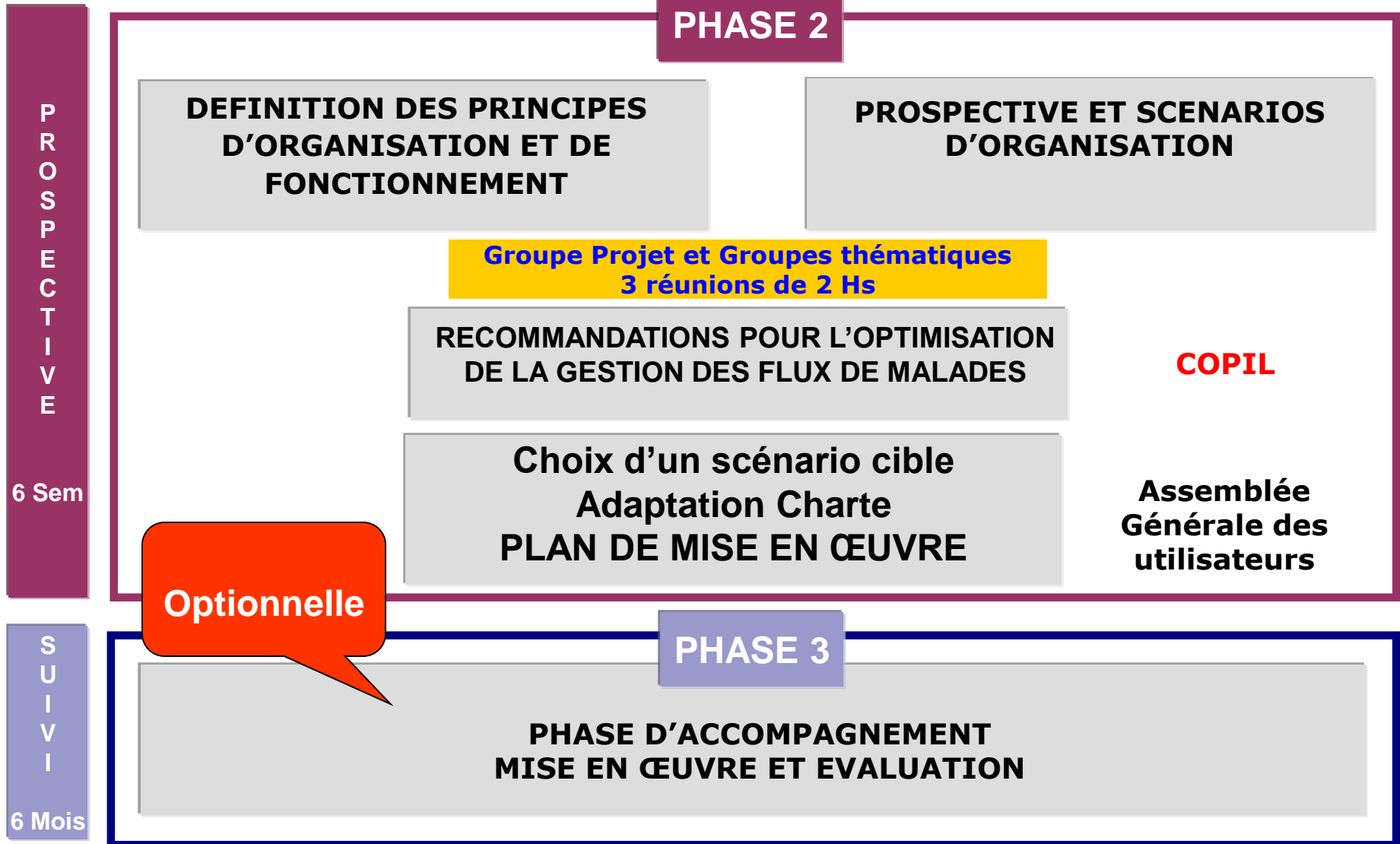


REGULATION

Déroulement du programme
à J 0



Phase 2 et 3 dépendent du diagnostic P1



Résultat le plus fréquent

- Réorganisation complète ou partielle de de la structure
 - définition de l'organisation cible
 - consolidation des instances de gouvernance
 - Informatisation : **c'est un pré requis si pas fait**
 - mise en place de tableaux de bord
 - alignement des effectifs, compétences et horaires de travail
 - réorganisation des fonctions logistiques
 - rédaction du RBPO

Résultat plus stratégique

- Restructuration ou reconstruction de la structure
 - Définition des besoins
 - Définition de l'organisation cible
 - Dimensionnement
 - Qualification des salles interventionnelles et équipements
 - Etude de faisabilité
 - Assistance à la programmation
 - Choix des architectes
 - Assistance maîtrise d'ouvrage

Des échecs ..

- OUI, cependant rares
 - du fait du client,
 - pas d'implication des dirigeants
 - défaut de préparation et de communication
 - non adhésion des acteurs du bloc à la démarche ou au projet qu'elle sous tend
 - du fait des consultants,
 - constitution de l'équipe
 - méthode de travail
 - pas assez pragmatiques
 - « n'osent pas dire ou proposer »...

**Merci de votre
attention**

