



Le CHIREC

- 1072 lits , 1185 médecins indépendants, 2000 effectifs temps plein
- 5 sites très différents
- 2 polycliniques
- 2 régions
- Environnement très chirurgical (43 salles d'op)
- Activité importante en chirurgie de jour
- Secteur mère enfants : 5500 accouchements ,45 lits de pédiatrie , 1 NIC , 3 N* , 1 ghr, service soins à domicile, ...
- Services diversifiés : dialyse , radiothérapie , crèche , PMA...;

21/11/2014 icambier aen feb 2014 4

LE CHIREC

5 sites hospitaliers: 1072 lits

Edith Cavell 281 lits	Parc Léopold 177lits	Basilique Hjechir et médical	HBW 287 lits	Sare 327 lits
--------------------------	-------------------------	------------------------------	-----------------	------------------

2 polycliniques

City clinic Lambermont

21/11/2014 icambier aen feb 2014 5

Organigramme

Conseil Administration

Direction Générale

Directeur Général Médical

Conseil exécutif restreint

DGM - DGAF - 5 directeurs de site

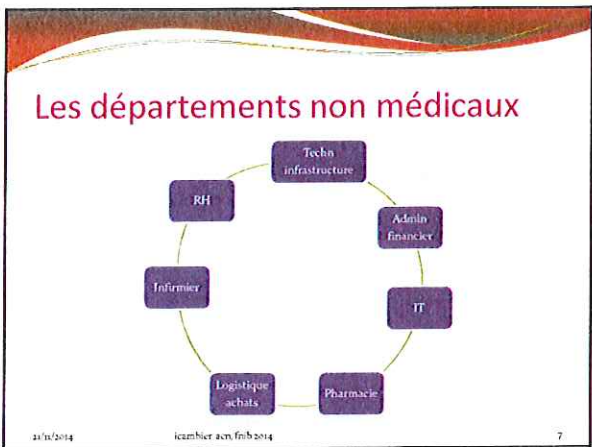
Directeur Général Administratif et financier

Ddi invitée


Conseil exécutif élargi

Conseil exécutif restreint + les chefs de Département (non médicaux)+ président du CM + président du CA

21/11/2014 icambier aen feb 2014 6







- ### Budget infirmier à défendre
- Matériel infirmier
 - Matériel hôtelier
 - Les effectifs
 - La formation permanente
 - L'IT : software , hardware
 - Les projets infirmiers
- 
- 21/11/2014 icambier aco/fmh/2014 9

Philosophie générale du budget

Atteindre un cash flow d'un montant X

???????? Cash flow
 = l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une société.
 = bon moyen d'appréhender la solvabilité et la pérennité d'une entreprise.
 = Flux de trésorerie

→ **diminuer les charges au maximum**


21/11/2014 icambier.acn.fr/bh/2014 10

1. Budget investissement
2. Budget matériel médical
3. Budget IT
4. Budget matériel infirmier
5. Budget matériel hôtelier
6. Budget effectifs

21/11/2014 icambier.acn.fr/bh/2014 11

Les acteurs

- Les administrateurs
- Les directeurs généraux
- Les chefs de département
- Les représentants sur site
- It steering committee (comité pilotage IT)
- Le contrôle de gestion
- Les cadres de tous niveaux



21/11/2014 icambier.acn.fr/bh/2014 12

Les données nécessaires

- les projets de l'entreprise
- L'évolution des données
- Les chiffres d'activité
- Les normes en personnel , en matériel
- l'état de vétusté du matériel
- Les projets infirmiers
- Les projets fédéraux et leurs implications
- Les chiffres d'interim
- Les prévisions d'activité , ou de modification d'activité.....

21/11/2014 icambier aon.fmh2014 13


Les données nécessaires

- des tableaux de bord multicentriques qui croisent des données d'activité , de charge de travail , de niveau de personnel qualifié,...
- B2,B4,B9 :savoir ce qui est financé
- projets financés (ex onco) , agrément , les aides par service , les contextes particuliers des services
- Les variations de taux d'occupation par semaine , les heures de passage des médecins , les heures d'ouverture des services ,
- Comparaison et argumentation sur les différences d'un site à l'autre par ex 2 service de Gériatrie

21/11/2014 icambier aon.fmh2014 14

Les données nécessaires


- d'autres moyens de financement ex préops ,..
- une bonne COMMUNICATION est essentielle entre la ddi chirec et des sites pour ne pas en arriver là



21/11/2014 icambier aon.fmh2014 15

Méthodologie: le budget matériel

- En comité de coordination locale : 1 directeur de site et des représentants des départements : définition des projets du site et analyse de l'activité
- Ensuite discussion en conseil exécutif restreint avec le directeur des achats et la ddi (invitée permanente) et décision soit de retourner à sa copie soit de valider temporairement un budget

Très souvent retour à la copie ()

21/11/2014 icambier acc. fin/8 2014 46

Méthodologie: le budget matériel infirmier

- **Public concerné** : les cadres infirmiers ,la ddi de site , la ddi chirec, le comité de coordination locale , le conseil exécutif
- **Quand** : fin septembre
- **Comment** : formulaire préétabli
- **Étapes** :
 - 1^{ère} approbation par le directeur du site sur le montant global
 - 2^e approbation par la ddi chirec qui défend le budget en conseil exécutif
 - Validation par les instances



21/11/2014 icambier acc. fin/8 2014 47

Méthodologie: le budget matériel hôtelier

- **Public concerné** : les cadres infirmiers ,la ddi de site , la ddi chirec, le comité de coordination locale, le conseil exécutif
- **Quand** : fin septembre
- **Comment** : formulaire préétabli
- **Étapes** :
 - 1^{ère} approbation par le directeur du site sur le montant global
 - 2^e approbation par la ddi chirec qui défend le budget en conseil exécutif
 - Validation par les instances

21/11/2014 icambier acc. fin/8 2014 48

Méthodologie budget infirmier IT

- Dossiers infirmiers informatisés
Par ex :En cours dossier prescription médicale donc besoins en software et hardware
- Dossier qop , dossier repas , dirhm, toutes les applications ... 
- Projets 
- Présentation des besoins en IT steering committee
- Discussion et influence sur les choix

21/11/2014 icambier aon.fr/nb2014 19


Méthodologie budget en etps

- Le plus stressant , le dernier
- Calcul permanent du cash flow , on détermine à ce moment le budget restant pour les effectifs de tous les départements.
- Si le budget global est insuffisant on diminue l'enveloppe d'un budget précédent ou les honoraires médicaux combrent les « trous »



21/11/2014 icambier aon.fr/nb2014 20



Méthodologie budget en etps

- Le contrôle de gestion envoie mi octobre la moyenne des etps payés par service et département et le delta par rapport au budget de l'année au drh chirec qui l'envoie à son tour aux chefs de départements médicaux (rx , labo , isotopes) et non médicaux
- Une date butoir est prévue pour la remise des copies et un premier budget est évalué
- Chaque secteur discute avec son directeur de site et avec son chef de département : VIVE l'organigramme matriciel !!!! 

21/11/2014 icambier aon.fr/nb2014 21

Méthodologie budget etps


- Le chef du département défend le budget de son département au conseil exécutif avec beaucoup de et de



21/11/2014 décembre 2014/fin 2014 22

Méthodologie: le budget en etps


- Public concerné** : les ddi de site , la ddi chirec, le directeur de site , le conseil exécutif , les chefs de département
- Quand** : mi octobre
- Comment** : formulaire préétabli
- Étapes** :
 - 1^{ère} approbation par le directeur du site sur le montant global
 - 2^e approbation par la ddi chirec qui défend le budget en conseil exécutif
 - Validation par les instances



21/11/2014 décembre 2014/fin 2014 23

Méthodologie: le budget en RH

Un etp est un etp pour le département financier donc si peu de défense de son propre budget c'est un autre département qui recevra des effectifs supplémentaires



21/11/2014 décembre 2014/fin 2014 24

Méthodologie: le budget en Formation permanente


- **Public concerné** : les ddi de site , la ddi chirec, le conseil exécutif
- **Quand** : max 1x par an , surtout pas avec le budget en etp
- **Comment** : défense d'un budget par etp, procédure standardisée
- **Étapes** :
 - Calcul en réunion DDI sur base d'un plan d'action, avec répartition
 - Validation du budget global par les instances



21/11/2014 icambier aon/finb2014 25

Les problèmes

- Clôture des engagements pendant la période budgétaire et reprise du recrutement après validation du budget par le conseil d'administration donc fin février .
- Le temps de recruter et le délai d'engagement nous amène à juin quand ce n'est pas septembre.



1 temps plein engagé en juin = 0,5 eqtplein pour un financier par contre à partir de janvier = 1 etp

21/11/2014 icambier aon/finb2014 26

Les problèmes

- Peu de vision proactive , travailler toujours au minima
- Des décisions réductrices peuvent être catastrophiques
- Des mécanismes d'adaptation se mettent en place
- Mauvaise communication avec le directeur du département financier : etps payés , etps recrutés ,...


Notion de qualité différente ...



21/11/2014 icambier aon/finb2014 27

Défendre le budget : stratégie


- Un manager opérationnel doit construire un budget réaliste en lien avec les besoins de l'entreprise s'il veut être compris et que son budget soit accepté par les dirigeants . C'est un moment stratégique pour le département .
- Il doit établir des prévisions d'activité dans son domaine
- Il doit travailler avec des données Objectives pas de suppositions



21/11/2014 novembre 2014 febv 2014 28

Défendre le budget : stratégie


1. Connaître les objectifs de l'entreprise et les contraintes
2. Travailler en transversal avec d'autres départements
3. Synthétiser les faits importants de l'année écoulée
4. Travailler sur des objectifs clairs et prioritaires
5. Chiffrer les risques et opportunités
6. Faire accepter le budget dans sa globalité , ne pas perdre du temps dans du détail de répartition



21/11/2014 novembre 2014 febv 2014 29

Défendre le budget : stratégie

7. Maîtriser les chiffres et données pour être crédible
8. Avoir la connaissance de l'évolution , de l'histoire avant de faire des prévisions
9. Envisager plusieurs scénarios
10. Etablir un document représentatif avec argumentation
11. Ne pas être fatigué le jour de la présentation



21/11/2014 novembre 2014 febv 2014 30

Défendre le budget : stratégie

- Répondre aux besoins de l'entreprise
- Données objectives claires précises
Crédibilité
- Connaissances
Comportement
Synthèse

22/11/2014 11 novembre 2014 fin 2014 31

Futur

- Nous débutons une grande expérience en 2015 à savoir une organisation des services en pôles de services dirigés par un binôme médecin / infirmier (thoracique, locomoteur, mère enfant, tête et cou , viscéral)
Une des tâches du binôme sera de préparer les budgets
- Financement des points complémentaires par nrg

A suivre

22/11/2014 11 novembre 2014 fin 2014 32

Bonne chance

22/11/2014 11 novembre 2014 fin 2014 33