

# Support dans l'exécution du bureau stratégique de l'Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé

---

*Stage de fin d'études*

Mission effectuée du 20 Avril au 20 Octobre 2009

*Adrià Gómez Cantero*

**Deloitte.**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu*

*Encadrant entreprise : Maite POYOS*



*Télécom Bretagne  
2, rue de la Châtaigneraie  
CS 17607  
35576 Cesson Sévigné Cedex  
France*

*Conseiller de stage : Thibault DE SWARTE*

*Responsable filière : Annie BLANDIN*

## Les remerciements

Je remercie, M. Thibault De Swarte, pour sa compréhension et sa flexibilité tout au long du déroulement de mon stage en Espagne.

Je tiens à remercier ma tutrice de stage, Mme. Maite Poyos, de m'avoir offert l'opportunité de participer à ce stage ambitieux.

Je tiens aussi à remercier le senior manager du département de secteur public chez Deloitte, Gonzalo Casino, pour le temps et la confiance qu'il a su m'accorder ainsi que pour les précieux conseils qu'il a pu me prodiguer.

Je suis extrêmement reconnaissant envers Nicolas Urvois, consultant senior, qui m'a chaleureusement accueilli et grandement aidé durant mes missions.

Je tiens enfin à remercier plusieurs personnes que j'ai côtoyé chez Deloitte avec le plus grand des plaisirs, et qui m'ont notamment aidé dans mes réflexions sur ma vie professionnelle.

Par ordre alphabétique :

Jose Luis Martínez, Núria Montagut et Clàudia Soldevila.

## Résumé

Dans le cadre de mes études d'ingénieur d'affaires à TELECOM Bretagne, j'ai réalisé mon stage de fin d'études au sein d'un cabinet de conseil dans la ligne stratégie et opérations dans le secteur public et santé. Mon intérêt pour le monde des technologies sanitaires, associé à ma formation technique et au légat familial en santé, m'a mené vers Deloitte Touche Tohmatsu – et plus précisément vers le département « Secteur public et santé » de la compagnie.

Au sein du Département de Santé de la Catalogne, j'ai intégré le bureau stratégique de l'Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé (AIAQS), agence qui est actuellement en phase de constitution et qui sera à l'avenir l'un des organes d'appui à ce Département. L'AIAQS offrira un service d'appui stratégique et opérationnel dans le domaine de la santé en Catalogne.

Depuis le bureau stratégique, en parallèle de la création de l'AIAQS, nous offrons un service d'appui à l'incorporation de l'Agence d'Évaluation de la Technologie et de Recherche Médicale (AATRM) dans la nouvelle agence. Afin d'optimiser le processus d'intégration, nous avons réalisé un diagnostic interne de la situation de l'AATRM qui nous a permis d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles sont confrontées l'AATRM ainsi que les forces et les faiblesses de l'agence. Les conclusions émanant de cette analyse ont facilité la réalisation d'un plan d'action dont les grandes lignes permettront de convertir l'ancienne AATRM et la nouvelle AIAQS en l'une des agences de référence dans le domaine de l'évaluation au niveau national et international.

Dans les chapitres suivants, vous pourrez découvrir les aspects les plus significatifs de cette mission, la démarche adoptée tout au long du stage ainsi que les premiers résultats obtenus.

## Summary

In the context of my studies of Business Engineering, nowadays, I am working in the internship strategy & operations consulting group in the public sector and in health care industry. My interest in sanitary technologies as well as my family's medical tradition, has taken me towards Deloitte Touche Tohmatsu and more concretely towards the public sector and the health care practice at Deloitte.

In Catalonia's Health Department, I had been collaborating in the strategic office for the Catalan Agency for Health Information and Quality Assessment (AIAQS). In fact this office represents a support element of this Department in the process of constitution of the new agency, providing strategic and operational support in the health care field.

At the same time, from the strategic office, we'll try to support, the incorporation of the Catalan Agency for Health Technology Assessment and Research (AATRM) in the new agency (AIAQS). To develop the advantages of this integration, we have analysed the market environment to identify the opportunities, threads, as well as the forces and weaknesses of the agency. Then, the analyse conclusions served to design future strategies and policies to change de new agency as the health assessment leading agency.

In the following chapters, you would find the most important aspects of the internship, as well as the development and the results of this workshop.

## Table des matières

<b>Les remerciements</b> .....	2
<b>Résumé</b> .....	3
<b>Summary</b> .....	4
<b>Table des matières</b> .....	5
<b>1. Introduction</b> .....	7
1.1 L'entreprise d'accueil - Deloitte Touche Tohmatsu.....	7
1.2 Le Client - Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé (AIAQS) .....	7
1.2.1 Contexte .....	7
1.2.2 Mission .....	8
1.2.3 Objectifs stratégiques .....	8
1.2.4 Structure fonctionnelle .....	8
1.3 Problématique.....	9
1.4 Mission du stage.....	10
1.4.1 Bureau Stratégique de l'Agence .....	10
1.4.2 Mes fonctions .....	12
<b>2. Développement</b> .....	13
2.1 Méthodologie générale .....	13
2.2 Méthodologie spécifique.....	14
2.2.1 Lancement du projet.....	14
2.2.2 Diagnostic de situation.....	14
2.2.3 Réflexion stratégique .....	15
2.2.4 Élaboration des conclusions .....	15
2.2.5 Contrôle de qualité.....	16
2.2.6 Gestion du projet.....	16
2.3 Bilan.....	16
2.3.1 Diagnostic – Analyse de la situation actuelle de l'AATRM.....	16
2.3.2 Analyse SWOT .....	32
2.3.3 Conclusions .....	33
2.3.4 Plan d'action .....	36
2.3.5 Propositions de collaboration.....	44

2.3.6	Déploiement des projets.....	46
<b>3.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>4.</b>	<b>Glossaire .....</b>	<b>50</b>

## 1. Introduction

### 1.1 L'entreprise d'accueil - Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte est l'un des leaders mondiaux dans le secteur des services professionnels. Présents dans plus de 145 pays, avec plus de 165.000 collaborateurs, Deloitte offre ses services à plus de la moitié des plus grandes entreprises internationales.

L'objectif de la ligne « Stratégie et Operations » (S&O) est d'aider les clients à définir et à matérialiser des décisions stratégiques transcendantes, optimiser l'activité dans différents départements, renforcer la relation avec ses clients, la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de fusions et d'acquisitions, de gestion financière, etc.

La valeur ajoutée de S&O est la capacité à aider les clients à affronter des défis éminents au travers d'un processus de planification et d'exécution structuré orienté à assurer l'implantation de la stratégie institutionnelle des clients.

En Espagne, Deloitte possède une grande expérience dans le secteur du conseil et services au sein Secteur Public.

La division « Administrations Publiques et Santé » jouit d'une expérience à tous les niveaux de l'Administration Publique : Européen, Étatique, Régional et Local; et ce sur des aspects associés tant à la conception et à l'exécution de politiques publiques (éducation, santé, ordre du territoire) que dans la propre transformation interne et les améliorations de l'Administration (plans de modernisation, projets de transformation verticale et horizontale, réorganisation des processus, gestion du changement, etc.).

### 1.2 Le Client - Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé (AIAQS)

#### 1.2.1 Contexte

Le système sanitaire et la pratique de la médecine ont subi de profondes transformations au cours des dernières décennies grâce au déploiement massif des Systèmes d'Information et de Communication (SITIC) au sein des organisations sanitaires.

Le Département de Santé du Gouvernement de la Catalogne (Generalitat de Catalunya), conscient de cette réalité, a réalisé un effort significatif pour développer et déployer des outils et des services SITIC dans tout le secteur sanitaire catalan afin d'améliorer la qualité, l'efficacité, l'accessibilité ainsi que la sécurité du système sanitaire. Le gouvernement en place a décidé de la mise en place d'une agence spécialisée dans l'information, l'évaluation et la qualité (AIAQS Agencia d'Informació, Avaluació i Qualitat en Salut) au sein du Département afin de l'accompagner dans ce sens. Deloitte, dans le cadre de son mandat, accompagnera le Département de Santé dans le déploiement de l'AIAQS et assurera la gestion du changement tout au long de la mise en place de l'Agence.

### 1.2.2 Mission

La mission de l'AIAQS est de définir, développer et mettre en œuvre les outils permettant une amélioration de la qualité du système sanitaire public. L'outil le plus en vogue aujourd'hui et dont la répercussion est la plus significative, est l'utilisation des Technologies de l'Information et de Communication (TIC).

### 1.2.3 Objectifs stratégiques

Dans le cadre du développement de cette mission, 4 objectifs stratégiques ont été identifiés.

Le premier consiste à doter le système sanitaire public d'infrastructures et de services TIC adaptés. Le Département de Santé veut démontrer que l'usage transversal des technologies au sein d'institutions permet de stimuler la transparence et l'efficacité via l'utilisation d'une architecture technologique intégrée supportée par diverses plateformes communes d'information.

Le deuxième objectif stratégique consiste à traiter l'information en matière de santé en transformant l'information en connaissance du système. L'usage transversal des outils optimise la compétitivité et la technologie médicale mise au point pour offrir la meilleure connaissance scientifique disponible pour que les décisions soient prises conformément aux critères cliniques, économiques, organisationnels et sociaux.

Le troisième objectif stratégique est de faciliter au département de santé et au Service Catalan de Santé, l'information nécessaire pour l'évaluation de la qualité de la prestation de services de santé et sa gestion.

Finalement, le dernier objectif est de réaliser l'évaluation des technologies dans le cadre des centres, des services et des établissements sanitaires qui s'intègrent dans le système sanitaire public. L'utilisation des TIC faciliteront cette recherche.

### 1.2.4 Structure fonctionnelle

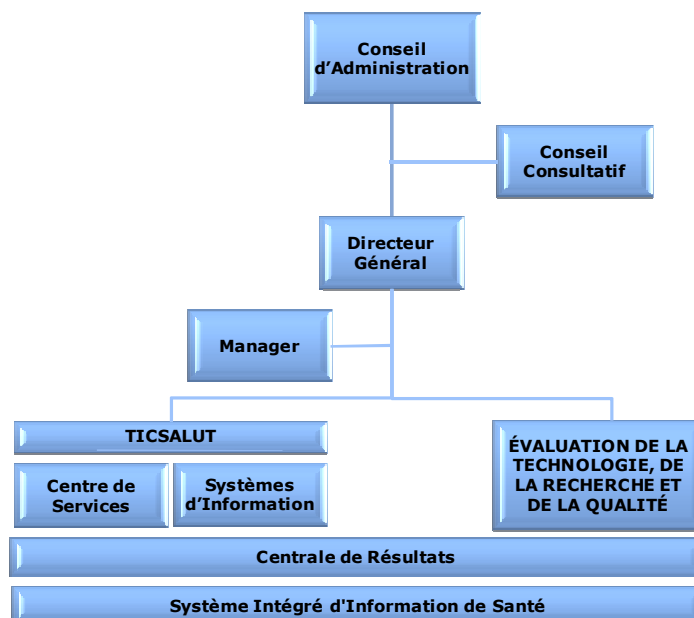
La structure fonctionnelle de l'Agence pivote sur deux piliers fondamentaux. D'un côté, les Systèmes d'Information (SI) et le Centre de Services et de l'autre, l'Agence d'Évaluation de la Technologie, de la Recherche Médicale et de la Qualité (Agència d'Avaluació de la Tecnologia i de la Recerca Mèdica - AATRM). Deux centres ont une mission transversale et d'appui que sont la Centrale de Résultats, focalisée sur le traitement de l'information dans le secteur sanitaire (vision extérieure), et le Système Intégré d'Information de Santé, qui travaille pour le Département de Santé et le CatSalut, organisation publique sanitaire de la Catalogne, (vision interne), avec l'objectif de régulariser, d'intégrer et d'organiser toute l'information sur la Santé disponible dans ses systèmes d'information de façon à faciliter la prise de décisions.

La mission de l'AATRM consiste à apporter l'information basée sur la connaissance scientifique pour la prise de décisions d'ordre clinique, de recherche médicale, de gestion et de planification sanitaire.

D'autre part, avec l'objectif d'appuyer les besoins du Département de Santé et du CatSalut en matière de technologie et de communications, le Département a créé l'axe de Systèmes



d'Information, en la structurant dans deux divisions distinctes. La première division offre des services de type interne, responsables de la définition, de la planification, de l'intégration et du développement des SI. La deuxième division, le Centre de Services TicSalut, est dédiée aux services externes, responsables de la gestion, des opérations, de la maintenance et des améliorations permanentes des SI.



### 1.3 Problématique

Afin de faciliter l'intégration de l'actuel Agence d'Évaluation de la Technologie et de la Recherche Médicale (AATRM) au nouveau modèle organisationnel, le Département de Santé a jugé nécessaire de réaliser un diagnostic de la situation actuel de cette même agence.

Deloitte a élaboré un diagnostic opérationnel de l'AATRM avec l'objectif de définir la carte des processus internes, d'analyser l'activité de production de l'agence, de définir le modèle organisationnel et de réaliser une cartographie des systèmes d'information utilisés. Ce diagnostic a permis d'élaborer une analyse SWOT et de tirer une série de conclusions quand à la situation actuelle de l'Agence qui souffre d'un manque significatif d'outils de gestion et présente un grave carence au niveau management. Afin de pallier à ces carences, le Département de Santé, accompagné par Deloitte, a défini un plan d'action composé d'une dizaine de projets spécifiquement orientés à l'amélioration de la gestion interne de l'Agence mais aussi au développement de la culture managériale au sein de l'institution.

## 1.4 Mission du stage

### 1.4.1 Bureau Stratégique de l'Agence

#### Objectif général

Appuyer le Département de Santé dans la planification stratégique et le déploiement des initiatives, projets et services SITIC, via l'implantation et l'exécution de Bureaux Techniques au sein de l'AIAQS dans les domaines du conseil stratégique, de la gestion, de la coordination et de la qualité de projets SITIC ainsi que de la gestion et le contrôle de la sécurité de l'Information.

#### Fonctions du Bureau

Les fonctions principales de l'OEA (Oficina Estrategica de la Agencia = Bureau Stratégique de l'Agence) sont les suivantes :

Fournir les instruments nécessaires à la définition et au déploiement des projets de la nouvelle AIAQS:

- Actualisation en continue du Programme de Gouvernement
  - Recensement des nécessités
  - *Benchmarking* d'autres Administrations Publiques.
- Suivi des objectifs stratégiques définis par le Département de Santé
- Identification des conditions et des facteurs critiques du succès.
- Assurer l'alignement des projets de la nouvelle AIAQS, développés par différents agents du système, avec les politiques et les objectifs du Département:
  - Révision des indicateurs budgétaires de l'AIAQS et élaboration des mémoires associées.
  - Gestion de la demande : proposition de priorisation des projets entrants
  - Gestion du changement: appuyer la définition et l'exécution du plan de communication tout au long du projet
  - Définition du modèle de gestion de l'AIAQS basé sur la gestion stratégique de l'organisation: portefeuille de services, modèle de fonctionnement, indicateurs de contrôle, rôles, etc.
  - Appuyer la rédaction de conventions avec le secteur ; suivi et élaboration de mémoires techniques et économiques.
- Assurer le support à la Direction du Département de Santé dans la gestion des projets stratégiques de la nouvelle AIAQS :

- Suivi des objectifs stratégiques et coordination du développement des plans d'action
  - Élaboration de présentations et de notes pour la Direction (périodiques et sporadiques / urgentes)
  - Apporter l'expertise et la connaissance afin d'offrir l'information pertinente pour élaborer des réponses aux questions parlementaires, aux agents du Secteur ou à d'autres Administrations Publiques et Ministère.
- Suivi, diffusion et communication des projets stratégiques.
- Identification et développement des opportunités de synergies du Département de Santé avec les acteurs du secteur
- Support dans la réalisation de présentations et d'articles afin d'appuyer le Département de Santé dans ses fonctions de représentation au niveau local, national et international.
- Réalisation et déploiement du plan d'action de l'AATRM (Agencia d'Avaluació de les Tecnologies y Recerca Mediques = Agence d'Évaluation des Technologies et Recherche Médicale)
- Dans le cadre de l'analyse de la situation actuelle de l'AATRM, les conclusions identifiées ont permis la définition d'un plan d'action distribué selon 3 thématiques associées à 11 projets :
  - Financement
    - Développement d'un modèle de financement basé sur l'activité
    - Définition du modèle de contrôle de gestion basé sur la gestion stratégique de l'organisation
    - Analyse et définition du plan de mitigation de risques identifiés dans des rapports préalables d'institutions
  - Modèle organisationnel et des Ressources Humaines
    - Définition et implantation d'un modèle de relation (plan d'externalisation)
    - Développement d'une politique de RH alignée avec la stratégie de l'Agence (Plan stratégique de RRHH)
    - Réalisation d'une analyse suivie de la définition d'un nouveau modèle des fonctions de support sur la base du nouveau modèle organisationnel et de production

- Identification d'un réseau de connaissance / collaborateurs externes
- Gestion de la production
  - Définition, conception et implémentation d'un tableau de bord pour la Direction
  - Élaboration du Plan Directeur de Systèmes d'Information permettant un contrôle de gestion intégré
  - Définition du protocole d'acceptation et de priorisation des pétitions entrantes
  - Redéfinition du processus de production : Implantation d'un modèle de suivi de projets avec les clients

### 1.4.2 Mes fonctions

En tant que consultant du Département de Secteur Public et Santé de l'entreprise Deloitte Consulting S.L., j'ai incorporé le Bureau Stratégique du Département de Santé au sein duquel j'ai réalisé l'intégralité de mon stage.

La distribution de mon temps de travail entre depuis Avril a été la suivante :

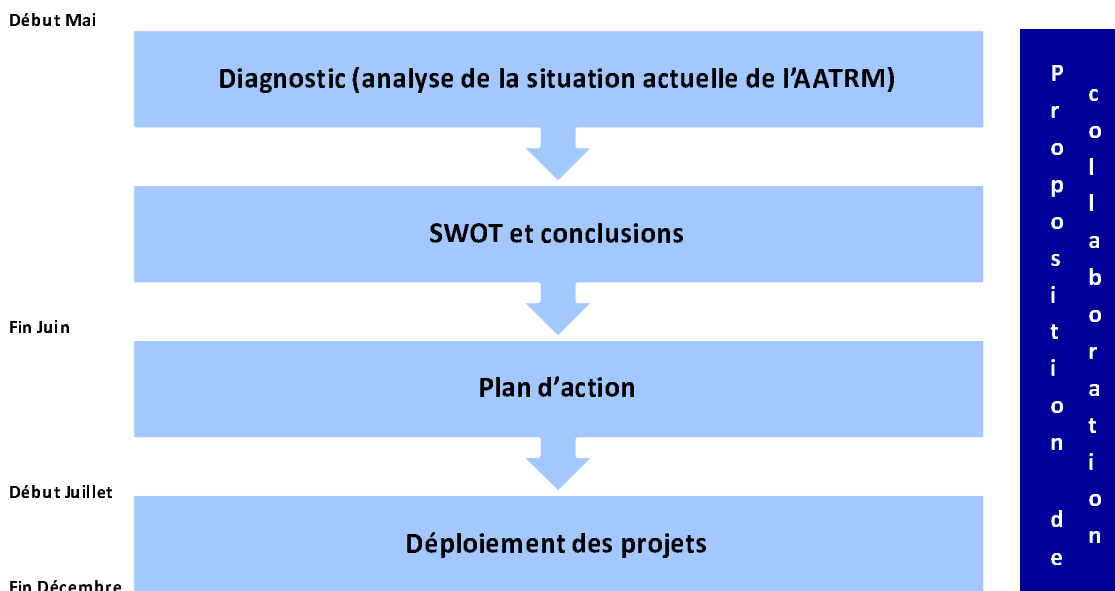
80 % de mon temps a été dédié à la réalisation du diagnostic de situation de l'axe d'Évaluation de la Technologie (AATRM), l'élaboration des conclusions du diagnostic grâce à l'analyse SWOT et la réalisation et la mise en œuvre des projets du plan d'action de l'AATRM.

20% du temps restant a été dédiée à participer de manière ponctuelle aux autres axes de développement du Bureau Stratégique.

## 2. Développement

### 2.1 Méthodologie générale

Le plan général de travail suivi pendant le stage se résume dans les phases suivantes :



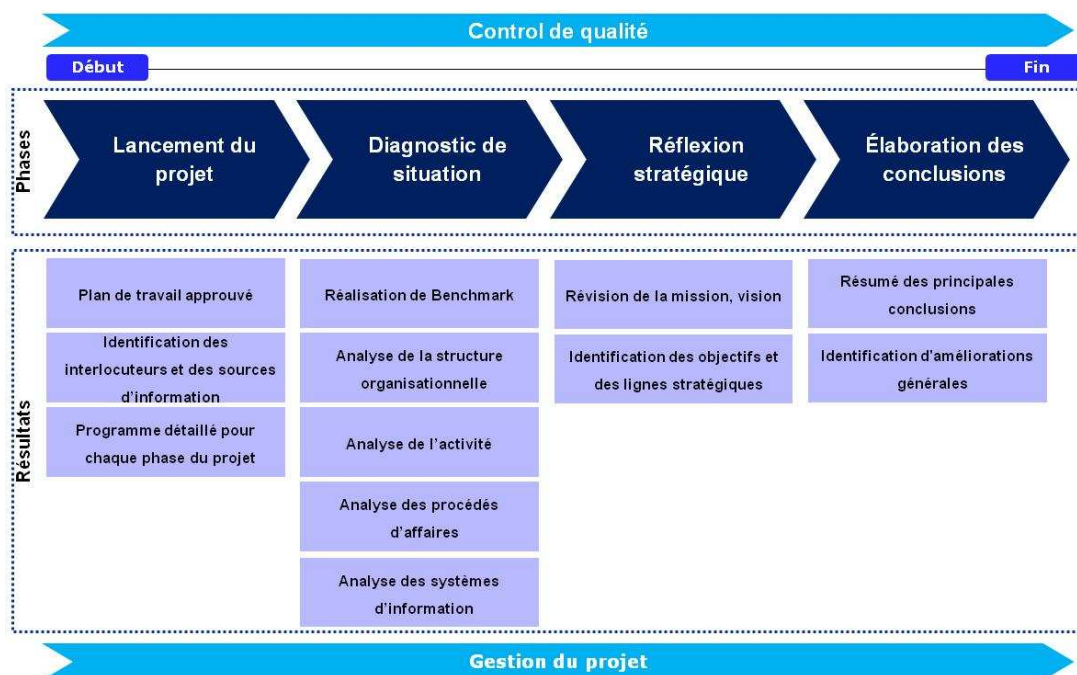
L'analyse de la situation actuelle de l'AATRM nous a permis d'identifier les points forts et les points faibles de l'Agence. D'autre part, elle nous a apporté une vision des opportunités géographiques et conjoncturelles et une certaine prise de conscience des menaces dues à l'augmentation d'Agences dans le cadre international. Ces résultats ont été développés dans la partie de conclusions et se retrouvent dans l'analyse SWOT.

L'objet de la phase suivante, le plan d'action, est d'établir les lignes d'action permettant d'éliminer les faiblesses, de diminuer les menaces et de développer les opportunités identifiées dans la phase antérieure. Les lignes d'action ont été priorisées selon une méthodologie permettant de prendre en considération les aspects économiques et opérationnels ainsi que le degré de complexité de développement et le degré d'importance et d'impact pour l'Agence. Le Bureau Stratégique a élaboré un calendrier pour chaque ligne d'action afin que le client puisse maîtriser et quantifier le développement de chacune d'entre elles. De plus, une fiche a été associée à ce calendrier afin d'expliquer de manière détaillée la problématique et les actions à mener à terme.

La phase d'élaboration de « propositions de collaboration » est une phase transversale qui permet de définir un plan de travail, à identifier les interlocuteurs et les sources d'information ainsi que d'élaborer un programme détaillé pour chacune des phases des projets du plan d'action.

## 2.2 Méthodologie spécifique

Le plan méthodologique spécifique proposé pour réaliser la phase de diagnostic (analyse de la situation actuelle de l'AATRM) et aussi énoncé dans la plupart des propositions de collaboration réalisées depuis le Bureau Stratégique de l'Agence (OEA) comprend normalement 4 phases et les résultats attendus pour chacune d'elles avec une prévision de la durée du projet. En outre, l'OEA, en suivant les processus stratégiques de Deloitte, inclut transversalement les phases de contrôle de qualité et de gestion du projet dans toutes propositions de collaboration.



### 2.2.1 Lancement du projet

L'objectif de la phase de lancement, consiste à présenter aux responsables du projet une vision globale sur le développement méthodologique du projet et à réaliser un chronogramme avec les objectifs définis pour chacune des phases. Par ailleurs, nous essayons d'identifier les agents principaux impliqués dans le projet et les sources d'information. Finalement, dans le cas où un outil de coordination et de suivi serait nécessaire, il sera aussi présenté dans cette phase du projet.

Les activités les plus importantes développées dans cette première phase consistent à définir et organiser l'équipe de travail, à identifier les interlocuteurs nécessaires, à confirmer les perspectives du projet, ainsi qu'à construire le logiciel de coordination si c'était nécessaire.

### 2.2.2 Diagnostic de situation

Dans cette deuxième phase notre objectif est d'identifier les forces et les faiblesses principales du client et de réaliser une première ébauche des éléments principaux qui doivent faire partie de sa stratégie. Un autre objectif très important est d'analyser le positionnement du client dans leur

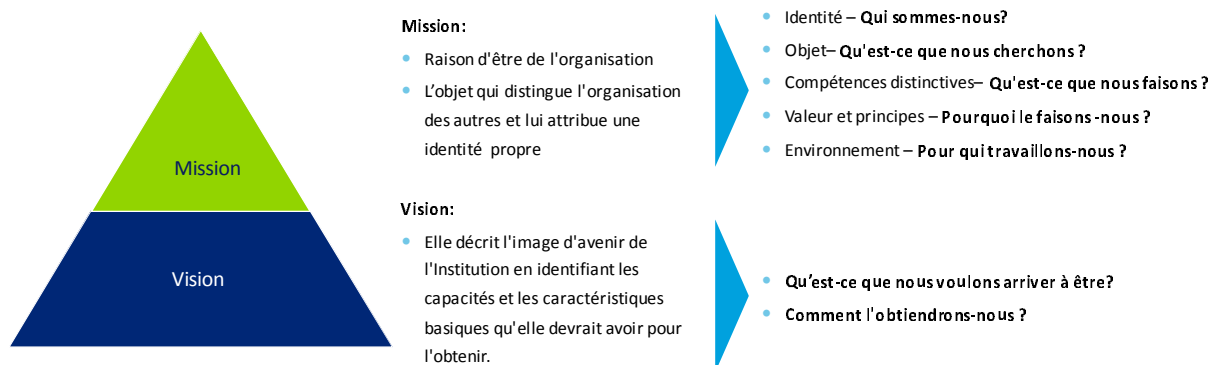
secteur d'activité et si cela est nécessaire, nous réalisons un benchmark qui doit permettre d'évaluer les expériences et les tendances du secteur.

L'objectif de cette phase, est d'avoir une connaissance complète de l'entreprise et de son environnement. Cette connaissance doit nous faciliter, d'une façon préliminaire, l'élaboration des lignes stratégiques de l'avenir.

### 2.2.3 Réflexion stratégique

La phase de réflexion stratégique a pour objet la révision de la mission, de la vision de l'institution. À partir du diagnostic de situation réalisé, nous identifions et définissons les objectifs et les lignes stratégiques à suivre. Pour atteindre ces objectifs, nous stimulons la participation de plusieurs membres de l'organisation afin d'obtenir une vision commune et une définition des objectifs à long terme.

#### Détail de l'activité



Durant cette phase, des séances de travail sont réalisées avec le client pour discuter les points qui ont été cités ultérieurement.

### 2.2.4 Élaboration des conclusions

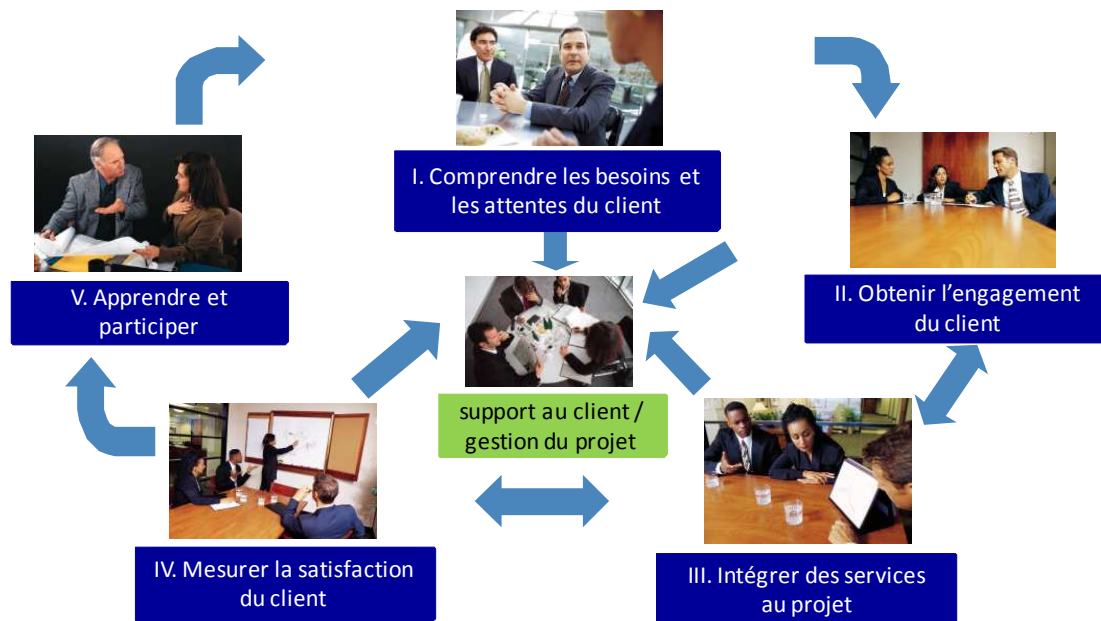
L'objectif le plus important de cette phase de conclusion, est de déployer chacun des objectifs et des lignes stratégiques définis à la phase de réflexion. De plus, pour bien accomplir la mission, il faut établir une classification des lignes d'action selon la priorité de l'objectif à obtenir: en fonction des termes d'exécution, de l'importance stratégique, du risque, de la viabilité d'implémentation, etc. Par ailleurs, dans le cas d'avoir réalisé un Benchmark, comme dans la phase d'analyse de la situation actuelle de l'AATRM, nous vérifions l'alignement global des lignes d'action, résultantes des lignes stratégiques, avec celles d'autres organisations du même secteur étudiées dans le Benchmark.

D'autre part, dans la phase de diagnostic, nous avons élaboré des fiches descriptives de chaque ligne d'action (qui doivent accomplir les lignes stratégiques) contenant, au moins, une description de l'objectif, une identification des responsables, les rôles concrets à développer, un chronogramme et une ébauche des ressources économiques et organisationnelles prévisibles.

Finalement, nous essayons de consolider les rôles dans un Plan d'Action en assurant que les actions sont compatibles dans le temps et que le client peut les assumer économiquement.

### 2.2.5 Contrôle de qualité

Le processus transversal de contrôle de qualité permet d'assurer la satisfaction du client, de maintenir une relation stable tout au long du projet, d'assurer un suivi et un contrôle du projet, tel que représenté dans la figure ci-dessous.



### 2.2.6 Gestion du projet

Cette deuxième phase transversale doit assurer un contrôle et un suivi permettant l'obtention des objectifs établis pour chacune des phases. Il faut aussi garantir l'obtention des résultats dans le temps, et avec le prix accordé, ainsi que la collaboration de tous les membres impliqués.

Dans cette phase nous réalisons aussi des rapports de suivi avec l'objectif d'informer des incidents possibles, des risques, de l'état des activités, etc. Le bureau stratégique réalise également les actes de réunions de suivi, dans lesquelles se réfléchissent les décisions prises durant ces réunions.

## 2.3 Bilan

### 2.3.1 Diagnostic – Analyse de la situation actuelle de l'AATRM

Benchmark d'Agences d'Évaluation

#### Évaluation de la technologie et de la recherche médicale

L'évaluation de la technologie sanitaire est un champ pluridisciplinaire d'analyse dans les politiques sanitaires. Elle étudie les implications médicales, sociales, éthiques et économiques du



développement, de la diffusion et de l'utilisation de la technologie sanitaire.

Les institutions HTA (Health Technology Assessment) sont essentielles pour le système public de santé, puisqu'elles permettent de réduire les lacunes entre la connaissance et la façon de procéder des systèmes de santé. De plus, ces institutions améliorent l'information et le transfert de connaissance des organisations sanitaires. Par ailleurs, d'autres objectifs sont poursuivis par ces Agences : stimuler la relation entre l'évidence scientifique et la prise de décisions, faciliter l'accès à l'information dans le domaine de la santé au niveau international, ainsi qu'augmenter la production scientifique dans le domaine de la recherche en identifiant des sujets pertinents pour les systèmes de santé.

En résumé, les agences d'évaluation de la technologie et de la recherche médicale ont pour principal objectif de renforcer les systèmes de santé aussi bien au niveau régional qu'international.

### **Présentation des Agences**

L'identification des agences a été réalisée selon deux critères : les concurrents au niveau national et les agences des systèmes de santé qui sont les références au niveau international.

L'étude de Benchmark a été focalisée dans l'analyse de 9 agences, 3 au niveau national : l'« Andalusian Agency for Health Technology Assessment » (AAHTA), la « Galician Agency for Health Technology Assessment » (GAHTA), le « Basque Office for Health Technology Assessment » (BOHTA) et 6 au niveau international : le « Swedish Council on Technology Assessment in Health Care » (SBU) en Suède, le « Health Services Assessment Collaboration » (HSAC) en Nouvelle-Zélande, l'Agence d'Évaluation des Technologies et des Modes d'Intervention en Santé (AETMIS) au Canada, le « Medical Services Advisory Committee » (MSAC) en Australie, le « National Institute for Health and Clinical Excellence » (NICE) au Royaume-Uni et finalement, le « Quality Improvement Scotland » (QIS NHS) en Écosse.

#### Andalusian Agency for Health Technology Assessment

##### *Vision*

Être l'Agence de référence en Andalousie en matière d'Évaluation de Technologies Sanitaires grâce au développement des travaux dans l'évidence scientifique et en répondant au besoin de prise de décisions des experts dans le domaine de la Santé. Les critères d'opportunité, d'importance et de profit aideront à accomplir cette vision.

##### *Mission*

Appuyer la prise de décisions en matière de technologies sanitaires dans les différents niveaux du Système Sanitaire Public Andalou.

##### *Lignes stratégiques*

L'Agence a identifié les centres d'intérêt suivants: l'Information et la communication au citoyen, la collaboration avec les organisations publiques, le développement d'outils pour aider à la prise de décisions, le développement d'un rapport d'évaluation pour le citoyen, la création d'une ligne

spécifique d'attention à la femme et finalement, le développement de thérapies non conventionnelles appliquées à la femme.

#### Galician Agency for Health Technology Assessment

##### *Vision*

Appuyer les décisions cliniques et de gestion en évaluant la meilleure information disponible, en considérant l'impact clinique, économique, organisationnel, social, éthique et légal des technologies et finalement, en incorporant les préférences des patients.

##### *Mission*

Promouvoir que l'introduction, la diffusion et l'utilisation des technologies médicales soit réalisée en utilisant des critères d'efficacité, d'efficience et de sécurité démontrés scientifiquement de façon que l'Agence puisse contribuer à élever le niveau de santé de la population.

##### *Lignes stratégiques*

L'agence d'évaluation galicienne a donné la priorité aux actions suivantes :

Dessiner des études spécifiques de recherche dans le domaine d'évaluation de technologies.

Promouvoir la recherche orientée à obtenir l'information nécessaire pour l'évaluation de technologies en stimulant la collaboration entre les universités, les centres, les unités de recherche, les entreprises et autres institutions.

Analyser et réviser l'information scientifique relative à l'évaluation des technologies sanitaires et sa diffusion entre les professionnels et les services sanitaires.

Analyser la diffusion et les modèles d'utilisation des technologies médicales de plus grand impact, en termes d'économie ou santé, dans le système sanitaire, principalement en relation avec l'accessibilité, la demande potentielle et l'utilisation appropriée.

Collaborer et participer en conseillant sur la création et le développement de programmes d'évaluation de technologies sanitaires dans les distincts niveaux de décision.

#### Basque Office for Health Technology Assessment

##### *Vision*

L'agence basque doit contribuer à la correcte utilisation de la technologie médicale actuelle et future et doit aussi fournir information sur sécurité, efficacité, accessibilité et équité sur différentes technologies, comme il est requis par les institutions au Pays basque.

##### *Lignes stratégiques*

Les lignes définies par l'Agence basque sont présentées ci-dessous :

Promouvoir la culture évaluative et la médecine basée sur l'évidence entre les hommes politiques et les médecins.

Intensifier les projets de collaboration dans le domaine local et international.

Améliorer les stratégies de dissémination et l'impact des produits de HTA.

Renforcer les liens avec les politiques d'autorisation, de sécurité et d'amélioration de la qualité.

Améliorer les processus de développement et d'implantation de CPG dans le système de santé du Pays basque.

Appuyer les nouvelles initiatives de type HTA dans les pays en voie de développement.

Évaluer l'impact des innovations dans les systèmes de santé.

Développer des outils méthodologiques pour la consultation des nouvelles technologies et pour l'implantation de systèmes de suivi de projets.

#### Swedish Council on Technology Assessment in Health Care

##### *Mission*

Le Gouvernement Suédois a confié au SBU la mission d'évaluer exhaustivement la technologie sanitaire du point de vue médical, économique, éthique et social.

Les rapports réalisés par le SBU présentent les meilleures évidences scientifiques disponibles sur les bénéfices, les risques et les prix associés à différentes interventions. Le SBU identifie les méthodologies qui offrent les meilleurs bénéfices avec le risque minimal, en essayant de cibler la meilleure façon d'assigner des ressources médicales. Par ailleurs, le SBU identifie aussi les méthodologies utilisées actuellement qui ne fournissent pas de bénéfices, qui n'ont pas été évalués et qui ne sont pas rentables. Ces rapports se sont adressés aux professionnels du système sanitaire, aux soigneurs, aux administrateurs et aux hommes politiques.

Enfin, le SBU espère compiler des rapports impartiaux d'évaluation scientifique à l'avenir, pour faciliter la prise de décisions dans l'assistance médicale.

##### *Lignes stratégiques*

L'Agence a identifié les aires suivantes d'intérêt :

Progresser dans l'intensification de la dissémination des conclusions qui proviennent de la recherche.

Agir comme centre national, en contrôlant les activités régionales de HTA.

Développer des stratégies pour un usage effectif des Technologies de l'Information et de la Communication.

Contribuer à la collaboration Européenne de HTA (EUnetHTA).

### Health Services Assessment Collaboration

#### *Mission*

L'Agence de la Nouvelle-Zélande dispose d'expérience en HTA. Elle examine les évidences cliniques et économiques qui se rattachent à l'assistance médicale. Cette information favorise un grand nombre d'institutions, entre celles-ci le Ministère de la Santé de la Nouvelle-Zélande, et permet de prendre des décisions sur des pratiques et des politiques dans le domaine de la santé.

### Agence d'Évaluation des Technologies et des Modes d'Intervention en Santé

#### *Mission*

Appuyer le Ministère de Santé et des Services Sociaux ainsi que les décisions du système de santé du Québec moyennant l'évaluation des technologies et des manières d'intervention dans le domaine de santé, spécialement pour l'évaluation de l'efficacité, la sécurité, le prix de ces technologies et interventions ainsi que l'évaluation de ses implications éthiques, sociales et économiques.

#### *Lignes stratégiques*

Assurer une offre et une prestation de services adaptés aux défis du système de santé pour la prise de décisions.

Améliorer les mécanismes de détermination des besoins.

Consolider la structure et le processus de production scientifique.

Optimiser le transfert et l'échange de connaissance.

Assurer un leadership dans la production de données concluantes pour l'évaluation de technologies et des manières d'intervention dans le réseau de santé.

Promouvoir la culture d'évaluation dans la prise de décisions dans la santé.

### Medical Services Advisory Committee

#### *Mission*

Continuer le travail commencé par des organismes comme le "Australian Health Technology Advisory Committee" (AHTAC). Le MSAC réalise des évaluations indépendantes, basées sur l'évidence des technologies médicales et des processus scientifiques et cliniques. Tous les nouveaux procédés et technologies sont évalués par le MSAC avant de les publier dans le "Medicare Benefits Schedule". Cette action assure seuls les projets qui sont sûrs, rentables et avec un bénéfice réel pour le patient pourront être financés par « Medicare » (Source du système australien de santé qui assure l'accès universel à l'aide sanitaire). Finalement, le MSAC, par ses conclusions, donne des conseils, au Gouvernement Australien et aux gouvernements territoriaux, aux professionnels de santé et à la communauté scientifique.

### *Lignes stratégiques*

Identifier et appuyer les nouvelles technologies émergentes d'importance pour la santé.

Développer des méthodologies appropriées pour évaluer les nouvelles technologies médicales et les procédés qui sont approuvés par la majorité avec un point de vue basé sur l'évidence.

Continuer à améliorer des liens et des relations avec d'autres organisations nationales et internationales, pour compléter le travail du MSAC.

### National Institute for Health and Clinical Excellence

#### *Mission*

L'agence d'évaluation du Royaume-Uni (NICE) a pour objectif d'appuyer l'implantation de l'excellence dans le domaine sanitaire. Le NICE réalise ce support moyennant l'engagement complet de ses membres, des patients et du public dans la sélection des sujets et dans le développement du processus d'orientation. Le NICE travaille aussi avec des partenaires clef pour fournir un environnement parfait dans lequel les médecins peuvent efficacement mettre en application les orientations en utilisant une grande gamme d'outils d'implémentation.

### *Lignes stratégiques*

Le NICE produit des orientations dans trois aires de santé :

Service sanitaire public - une orientation dans la promotion de la santé et la prévention de maladies pour les personnes qui travaillent dans la NHS, pour les autorités locales, pour le public et le secteur social.

Des technologies sanitaires - une orientation dans l'utilisation des médicaments nouveaux et existants, des traitements et des procédés dans le NHS.

Enseignement clinique - une orientation pour offrir le traitement et l'assistance sanitaire appropriées pour des malades considérés dans le NHS.

### Quality Improvement Scotland

#### *Mission*

Le NHS QIS apporte l'utilisation de la connaissance pour promouvoir les améliorations dans la qualité de la santé pour la population de l'Écosse. L'agence écossaise peut obtenir cet objectif grâce à l'évidence scientifique, en écoutant les nécessités et les préférences des patients et en apprenant des expériences des professionnels sanitaires. De plus, le NHS QIS travaille étroitement avec l'Association Écossaise de Médecine (SMC) et le Conseil Écossais de la Santé (SHC).

Le NHS QIS informe des décisions locales et nationales en fournissant des conseils sur l'efficacité clinique des technologies sanitaires actuelles et futures. Par ailleurs, l'objectif de l'Agence est d'apporter des informations éminentes pour obtenir une Écosse plus saine en faisant un pont entre l'évidence scientifique, le jugement des professionnels sanitaires, la vision des patients et les besoins des hommes politiques.

### Lignes stratégiques

Le NHS QIS a défini 4 objectifs à implanter pour accomplir la stratégie définie :

Améliorer la qualité - introduire les progressions en qualité du NHS Écosse basées sur un schéma actualisé constamment en vue des améliorations de la qualité.

Créer un impact - introduire un impact démontrable dans la qualité et la sécurité de l'attention et du traitement au patient.

Partager la connaissance - contribuer à la promotion de la connaissance et à la compréhension avec l'objectif d'améliorer la qualité.

Travailler efficacement - assurer que le NHS QIS réalise ses fonctions de manière efficace et efficiente

### Données d'activité des Agences

		AAHTA	GAHTA	BOHTA	SBU	HSAC	AETMIS	MSAC	QIS	CAHTA
		Andalusian Agency for Health Technology Assessment	Galician Agency for Health Technology Assessment	Basque Office for Health Technology Assessment	Swedish Council on Technology Assessment in Health Care	Health Services Assessment Collaboration	Agence d'Évaluation des Technologies et des Modes d'Intervention en Santé	Medical Services Advisory Committee	Quality Improvement Scotland	Catalan Agency for Health Technology Assessment and Research
I	Population de référence (Milliard d'habitants)	7,5	2,7	2,1	9,0	9,0	7,5	20	5,06	7
II	Budget (Milliard €)	1,15	0,89	2,93	8,67	5,10	2,4	n/d	0,99	3,06
III	Personnel permanent	15	5	6	33	10	14	15	19	43
IV	Consultants	Variable	Variable	80+	300 ad hoc	Variable	40	6	Variable	150
V	Projets en cours*	12	12	20	20	6	32	22	1	11
	II/III	0,08	0,18	0,49	0,26	0,51	0,17	NA	0,05	0,07
	II/I: Budget selon la population	0,15	0,33	1,40	0,96	0,57	0,32	NA	0,20	0,44

\* Projets d'évaluation technologique en 2008

Source: Données de la INAHTA "International Network of agencies for Health Technology Assessment" et du site web des agences.

### Conclusions

L'information que les Agences publient au niveau national et international permet de réaliser uniquement une comparaison des aspects stratégiques (mission, vision, lignes stratégiques et activité productive) sans avoir accès aux aspects plus opérationnels (des processus internes, Systèmes d'Information, profils des professionnels, etc..).

L'ensemble des agences au niveau international ont la mission d'introduire, de diffuser et d'utiliser les technologies médicales en suivant les critères d'efficacité, d'efficacité et de sécurité démontrés scientifiquement, en contribuant à élever de cette façon la qualité de vie de la population.

Le portefeuille de services des agences est très similaire tant au niveau national qu'international. Néanmoins la production, selon la typologie de service, est très hétérogène.

La méthodologie suivie dans la phase de production est homogène dans toutes les agences.

La dotation budgétaire des agences par rapport à la population de référence se situe entre 0,15 €/habitant en Andalousie et 1,40 €/habitant au Pays basque. La Catalogne avec 0,44 €/habitant se situe dans le rang intermédiaire des Agences étudiées.

Le NICE est la seule agence au niveau international où les évaluations et les rapports obtenus acquièrent une valeur de norme dans la prise de décisions des acteurs du système de santé. Cette orientation s'applique en Angleterre, en Écosse, au Pays de Galles et en Irlande.

Au niveau du personnel permanent nous pouvons identifier deux modèles différents entre les Agences analysées. D'une part les agences qui externalisent l'évaluation, avec un nombre de personnes réduit et des budgets importants (le Pays basque, la Nouvelle-Zélande, la Suède) et d'autre part, les agences qui évaluent et réalisent leurs recherches en interne, avec un nombre de personnes plus significatif (la Catalogne, l'Écosse, etc.).

L'Agence Catalane est celle qui a le plus grand volume de personnel permanent (43), sans avoir le budget ni le nombre le plus élevé de projets (11).

### Analyse de l'activité de l'AATRM

L'objectif principal de l'AATRM est d'appuyer la prise de décisions sur les demandes et les besoins de santé de notre population. L'évaluation des technologies sanitaires et de la recherche dans les services sanitaires devient l'outil fondamental pour répondre aux incertitudes dans le domaine sanitaire.

L'éventail de produits et de services que l'AATRM offre pour accomplir ses objectifs se résume ci-dessous.

### Rapports d'évaluation

Les rapports d'évaluation de l'AATRM sont des documents résultants du processus d'évaluation, fondés sur des révisions systématiques de l'évidence scientifique (observation de données secondaires), qui évaluent des aspects comme l'efficacité, la sécurité et l'efficacité des technologies médicales, en adaptant l'évaluation au contexte sanitaire analysé et en fonction des nécessités du client.

### Projets de recherche

Si l'évidence scientifique n'est pas suffisante ou qu'il n'y a pas suffisamment de données disponibles, des études de recherche sont réalisées dans des services sanitaires pour pouvoir initier le processus d'évaluation. Ces projets se concentrent sur la collection de données primaires: la variabilité et l'efficacité de la pratique clinique, l'utilisation de services sanitaires, le développement d'instruments, la qualité de l'assistance sanitaire, etc.

### **Guide de pratique clinique (GPC)**

L'AATRM a, entre autres missions, celle d'appuyer la prise de décisions dans des niveaux différents du système sanitaire, en délivrant une information précise et adéquate qui facilite ce processus. Actuellement, l'agence d'évaluation possède une expérience remarquable dans le développement des GPC basés sur l'évidence scientifique au travers de l'élaboration, la révision ou la consultation de GPC et d'autres publications.

### **Consultation technique**

La consultation technique est un document résultant d'un processus d'évaluation motivé par la nécessité du client d'obtenir une réponse dans un délai inférieur à celui requis pour la réalisation complexe et exhaustive d'un rapport d'évaluation.

### **Service de réponse immédiate**

L'objet du service de réponse immédiate est d'élaborer des rapports dans un temps très court permettant de fournir une réponse rapide aux consultations ponctuelles. Dans cette catégorie, on englobe majoritairement des consultations sur des réglementations techniques et des dispositions légales relatives aux technologies médicales et aussi sur la distribution et la diffusion de différentes technologies.

### **Gestion et évaluation de la recherche**

La gestion et l'évaluation de la recherche est l'ensemble d'actions dirigées à planifier, à organiser, à mettre en place et à évaluer des programmes ou des convocations d'aide à la recherche. Ce processus est réalisé en respectant les aspects éthiques et de bonne pratique scientifique.

Les lignes principales de travail sont : la planification et la gestion de la recherche, l'évaluation de projets de recherche, l'évaluation de mémoires scientifiques de projets de recherche financés et l'évaluation de l'impact de la recherche.

### **Conseil**

Le conseil est le service soutien que peut assurer l'AATRM aux structures distinctes sanitaires du domaine public et privé.

### **Enseignement / Formation**

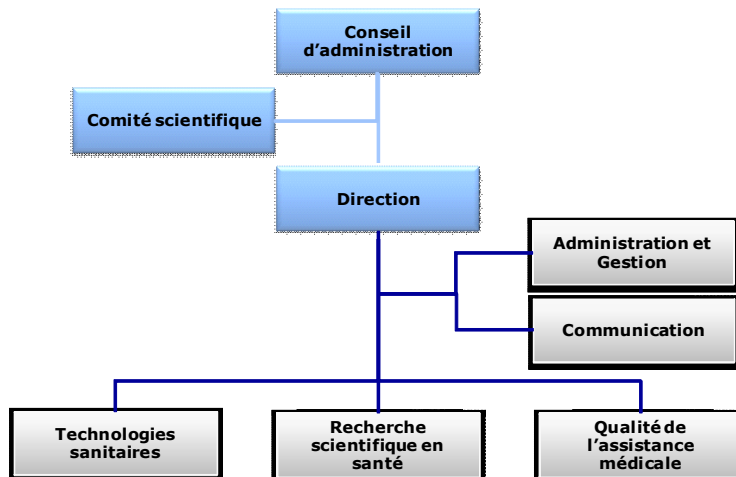
L'AATRM participe à l'organisation, la coordination et la réalisation de cours spécifiques lors de pétitions formelles des autorités sanitaires publiques, des centres de recherche, des hôpitaux et des centres de services sanitaires, des universités et de l'industrie locale, nationale et internationale.

Les cours sont habituellement donnés sur place, bien que l'AATRM possède aussi une importante expérience dans des cours virtuels.



## Analyse de la structure organisationnelle de l'Agence et des ressources humaines

### Analyse de la structure organisationnelle



L'organigramme de l'agence d'évaluation situé ci-dessus, nous permet de visualiser les organismes de direction de l'AATRM, ainsi que les 3 divisions opérationnelles : technologies sanitaires, recherche scientifique en santé et qualité de l'assistance médicale et les unités d'appui: administration et gestion et communication. Ensuite, nous détaillons les fonctions de chaque partie de la structure organisationnelle :

#### Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organisme de gouvernement de l'AATRM. Entre ses fonctions, nous trouvons l'approbation des objectifs et du budget annuel que présente la direction, ainsi que l'approbation de la mémoire annuelle.

#### Comité scientifique

Le comité scientifique de l'AATRM est un organe de type consultatif formé par des professionnels sanitaires de prestige reconnu appartenant à plusieurs spécialités médicales. Sa fonction principale consiste à réviser les propositions relatives aux technologies médicales qui ont besoin d'être évaluées. En outre, ce comité évalue aussi les activités de l'AATRM. D'autre part, cet organe se renouvelle tous les deux ans pour renforcer le dynamisme.

#### Direction

Les fonctions principales attribuées à la Direction sont de planifier, de programmer, de diriger, de faire des démarches et de coordonner les activités de l'Agence.

#### Secteur des technologies sanitaires

L'objectif stratégique de cette division est d'apporter l'information adéquate basée sur la connaissance scientifique pour la prise de décisions (cliniques, de couverture de prestations, de

gestion et de planification), en ce qui concerne la sécurité, l'efficacité et l'effectivité de toutes les technologies sanitaires.

Les objectifs opérationnels les plus importants sont d'une part, d'évaluer les technologies sanitaires que les autorités sanitaires prévoient d'introduire dans le système de santé, et de l'autre, de standardiser différents types de rapport d'évaluation.

Les quatre lignes d'activité ou de spécialisation de ce secteur sont : les médicaments, les produits et les procédés sanitaires, les techniques médicales et les TIC appliquées à la santé.

#### Secteur de recherche scientifique en santé

Les objectifs proposés sont d'un côté, d'analyser et de prioriser, avec la communauté scientifique et les directives politiques établies par le Département de Santé, les nécessités de recherche, ainsi que d'évaluer la qualité des propositions (qui doivent donner des réponses à ces nécessités) et de l'autre, d'étudier avec une méthodologie robuste, la qualité et le progrès de la recherche commencée.

Trois lignes d'activité conformément la division : l'évaluation de projets de recherche, les priorités et les résultats de la recherche et l'évaluation de groupes et de centres de recherche.

#### Secteur de qualité de l'assistance médicale

L'objectif stratégique le plus important est de contribuer aux améliorations de la qualité dans l'assistance sanitaire moyennant l'évaluation de résultats des interventions sanitaires et de promouvoir la pratique clinique optimale.

Les objectifs opérationnels définis sont : développer et adapter les indicateurs, les instruments et les techniques de mesure des processus et des résultats de l'assistance sanitaire, créer des stratégies de monitoring de la qualité en approvisionnement de services d'assistance médicale et élaborer des guides de pratique clinique avec des recommandations basées sur l'évidence scientifique disponible.

Finalement, le secteur déploie 3 lignes d'activité: les mesures de qualité, l'efficacité clinique et les guides de pratique clinique.

#### Secteur d'administration et gestion et communication

L'objectif stratégique défini consiste à faciliter les ressources pour faire de l'Agence une entreprise compétitive et de prestige reconnu dans le cadre de la recherche évaluative, en collaborant avec les lignes déjà consolidées et en favorisant la croissance des lignes émergentes comme l'évaluation de l'impact et des politiques sanitaires.

Les objectifs opérationnels principaux sont, d'une part, de mettre à la portée les ressources opérationnels, formatives et de gestion nécessaires pour une compétence optimale des professionnels, pour une plus grande productivité et une plus grande présence (directe ou

indirecte) de l'Agence dans les processus de décision sanitaires, et d'autre part, d'évaluer l'impact des conclusions et des recommandations de l'Agence au système de santé, ainsi que d'analyser les politiques sanitaires à différents niveaux, en stimulant une vision transversale et multisectorielle.

### Analyse des ressources humaines

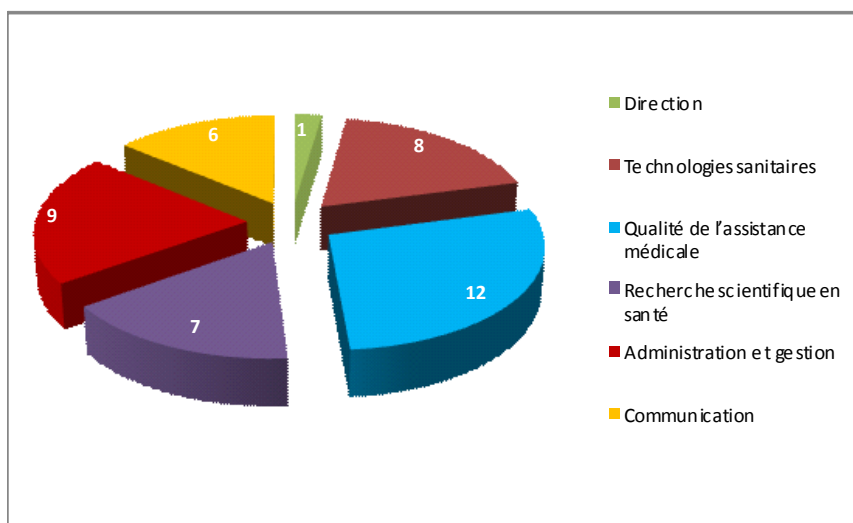
Le personnel actuel de l'agence d'évaluation est de 51 professionnels, dont 43 prêtent leurs services à l'intérieur de l'AATRM et 8 dans d'autres organismes : 3 au CatSalut et 5 au Département de Santé.

Les profils professionnels qui composent l'Agence sont identifiés selon les catégories suivantes : Employé de bureau, Technicien d'Information et de Gestion, Technicien d'appui à la Recherche, Chercheur I, Chercheur II, Chef d'Unité, Sous-directeur et Directeur.

Ci-dessous, le tableau du personnel de l'AATRM selon le secteur de travail et le profil professionnel :

		Profil professionnel							Total	
		Employé de bureau	Technicien d'information et gestion	Technicien d'appui à la recherche	Chercheur I	Chercheur II	Chef d'unité	Sous-directeur		Directeur
Unités	Direction	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Technologies sanitaires	1	0	2	1	3	0	1	0	8
	Qualité de l'assistance médicale	2	1	1	3	4	0	1	0	12
	Recherche scientifique en santé	2	0	2	2	0	0	1	0	7
	Administration et gestion	1	7	0	0	0	1	0	0	9
	Communication	2	3	0	0	0	1	0	0	6
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>43</b>
Services dans autres organismes									8	

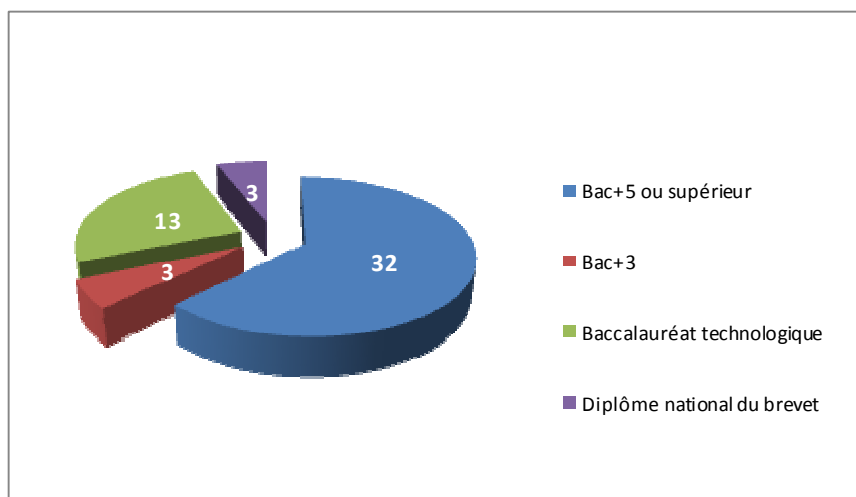
### Distribution du personnel selon le secteur d'activité



Le personnel d'appui, c'est-à-dire, le personnel des unités d'administration et gestion et de communication plus les employés de bureau des autres secteurs scientifiques, représente 46% du total.

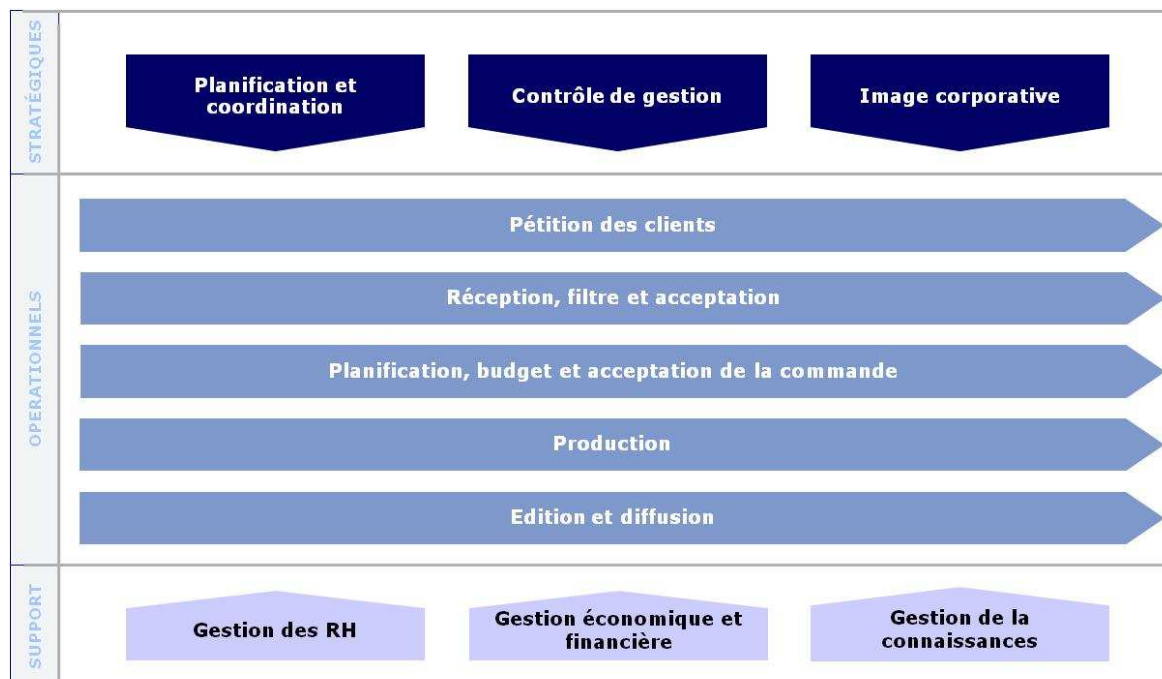
### Classification du personnel selon sa formation académique

63% du personnel de l'agence d'évaluation de la technologie et de la recherche médicale a une formation académique équivalente ou supérieure au Bac + 5.



## Analyse des processus internes de l'AATRM

L'analyse des processus internes est divisée en 3 grandes parties : les processus stratégiques, les processus opérationnels et les processus de support.



### Processus stratégiques

#### Planification et coordination

La planification stratégique est attachée à toute l'organisation et elle montre la vision de l'avenir de l'Agence d'évaluation à moyen et long terme. Les objectifs de cette étape sont de créer la planification et la coordination du développement d'activités de l'AATRM, d'assurer le suivi de l'activité de l'Agence et de planifier et de coordonner les politiques de développement de celle-ci.

#### Contrôle de gestion

Chaque sous-direction est responsable du contrôle de gestion de sa division et celui-ci est coordonné depuis la direction. L'objectif de cette étape est de garantir l'équilibre budgétaire, la périodicité des tâches et de distribuer les charges de travail.

#### Image corporative et relations institutionnelles

L'image corporative et la nature du message institutionnel sont coordonnées depuis l'unité de communication et sont modulées dans le Comité de Coordination. De plus, l'unité de communication nourrit les canaux ouverts de manière bidirectionnelle, et garantit la présence d'un message unanime. Les relations institutionnelles s'établissent depuis la direction mais elles

s'exécutent à travers de la direction, les sous-directions et de l'Unité d'Administration et de Gestion. Cependant, le Conseil d'Administration réalise des actions ponctuelles d'appui à cette dernière tâche.

Les objectifs de cette étape sont de transmettre les valeurs de l'institution en interne et extérieurement, de diffuser le positionnement stratégique de l'Agence et finalement, d'offrir une interlocution institutionnelle avec les clients.

## **Processus opérationnels**

### Pétition des clients

L'objectif principal de cette phase est d'assurer la réception et la gestion correcte des pétitions entrantes moyennant un protocole formalisé.

La méthodologie suivie consiste à reprendre l'ensemble de pétitions reçues au sein de l'AATRM et de les envoyer au chef de l'unité d'administration et gestion qui se charge de vérifier les informations afin d'optimiser la demande et de synthétiser les pétitions selon un format standard.

### Réception, filtre et acceptation

Les objectifs sont d'une part, réaliser une sélection des pétitions reçues moyennant l'analyse spécifique de son adéquation aux critères et d'autre part, accepter les projets selon un protocole de priorisation et communiquer aux responsables projet les pétitions acceptées.

### Planification, budget et acceptation de la commande

L'objectif principal est l'élaboration et la validation du Document Source : document de synthèse de l'objet de la demande avec une planification économique et opérationnelle du développement de la commande, la proposition économique et le calendrier d'exécution proposé.

La direction de l'AATRM se charge d'envoyer la lettre d'acceptation de commande au client, avec le document source en contenant la proposition économique.

### Production

La production a une grande variabilité du côté opérationnel (des rapports d'évaluation, des projets de recherche, des consultations techniques, des guides de pratique clinique, etc.) cependant, le développement de la majorité des projets suit une structure et une méthodologie similaire. L'AATRM a définie les phases de production suivantes :

1. Recherche et analyse d'évidences pour bien comprendre la situation actuelle.
2. Recherche de données qui permettent d'appuyer l'argumentation du projet.
3. Extraction de l'information et réalisation d'une analyse critique des données disponibles.
4. Analyse et synthèse de l'information pour une possible comparaison avec d'autres études.

5. Validation du produit scientifique et du format.
6. Validation finale et suivi de l'impact provoqué par l'étude.

### Édition

L'objet de cette étape est de réaliser l'édition des produits finis dans le format adéquat et aussi de définir la politique de divulgation vers le public. L'unité de Communication est la responsable de l'édition optimale des produits.

### **Processus de support**

#### Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est définie par 3 objectifs :

L'objectif stratégique consiste en définir les politiques de personnel et d'articuler les fonctions sociales en considérant les objectifs de l'organisation. Ensuite, l'opérationnel dont l'objet est d'obtenir, conserver et développer ces ressources humaines, et finalement l'objectif logistique : d'appuyer la gestion moyennant le support d'instruments administratifs et réglementaires.

#### Gestion économique et financière

L'objet de ce processus est d'organiser, de coordonner et de diriger le fonctionnement de l'AATRM en contrôlant l'exécution du budget, la gestion des dépenses et des revenus. Par ailleurs, l'AATRM doit justifier devant le Département de Santé de la Catalogne l'ensemble des dépenses associées aux projets.

#### Gestion de la connaissance

L'objectif principal consiste en transférer et partager la connaissance et l'expérience existante entre tous les membres de l'organisation de façon à ce que tout le personnel puisse augmenter son efficacité avec des nouvelles méthodologies ou procédés. Pour accomplir cet objectif, l'Agence appuie la recherche avec la réalisation d'activités spécialisées dans son domaine et facilite la création et l'innovation à travers du support à la création de nouvelles habilités pour ses employés.

#### Analyse des systèmes d'information de l'Agence

La réalisation de l'analyse des Systèmes d'Information et de Gestion a été réalisée moyennant une série d'entretiens avec les responsables des différents secteurs de l'AATRM (la direction, les 3 sous-directions (correspondantes à chaque secteur scientifique) et les 2 unités de support : Administration et Gestion et Communication). Ces entretiens nous ont permis d'identifier les logiciels utilisés dans l'agence et de connaître leur fonctionnalité. L'opinion des participants nous a facilité l'analyse des faiblesses, les points à améliorer ainsi que les aspects critiques.

### **Gemini**

C'est un logiciel de gestion de l'activité dont la finalité est d'imputer les heures du personnel dédiées à chaque projet, c'est-à-dire, Gemini inclut tous les projets qui ont été approuvés par la Commission de Coordination. De plus, chaque projet approuvé est associé à une équipe de recherche qui pourra imputer les heures travaillées sur un projet spécifique. Néanmoins, une personne qui n'est pas assignée dans un projet, ne pourra pas charger les heures à celui-ci, de façon à ce que chaque personne visualise seulement les heures des projets dans lesquels elle travaille.

Le fournisseur de ce logiciel est une entreprise extérieure, On Medic, qui gère la base de données et réalise les actualisations du programme informatique.

### **Aytos**

Aytos est un programme comptable fourni par l'entreprise Sage Aytos, le but duquel est gérer la comptabilité budgétaire et financière (de chaque projet). Il permet aussi de contrôler la dépense et les recettes ainsi que traiter la trésorerie.

### **Intranet**

L'Intranet permet de traiter la documentation et sert comme espace d'intérêt aux travailleurs de l'AATRM.

### **Conclusions**

L'inconvénient principal des systèmes d'information est que le logiciel d'activité de projets (Gemini) et le programme de comptabilité (Aytos) ne sont pas compatibles et par conséquent, il est impossible d'obtenir une vision globale des projets. En effet, il est aujourd'hui impossible d'avoir une vision économique associée à une planification d'exécution des projets. Cette problématique engendre également l'incapacité de planifier l'activité étant donné que seule une vision postérieure dans le temps est disponible et non pas une planification dans le futur.

## **2.3.2 Analyse SWOT**

### **Forces**

Situation favorable pour potentialiser le rôle de l'Agence à travers la transformation récente dans la nouvelle Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé (AIAQS).

Les infrastructures physiques se trouvent dans un bon état d'usage et sont parfaitement dimensionnées pour absorber des croissances.

Présence internationale et une importante relation de collaboration avec d'autres agences.

Changement culturel dans la gestion de la production et dans le contrôle de gestion.

### **Faiblesses**

Un modèle de gestion économique qui ne reflète pas convenablement le financement avec l'activité, ce qui rend complexe l'obtention d'une vision de la situation économique de l'Agence.



Un manque de flexibilité dans la production avec l'absence d'un modèle et d'un réseau de collaborateurs externes.

Présence de déficiences dans la définition et l'implantation de politiques de RR.HH.

Présence de déficiences dans le protocole d'acceptation et de suivi de projets.

Absence d'outils de mesure pour évaluer les résultats de l'Agence.

Absence d'outils pour la gestion de la production et le contrôle de gestion.

Manque d'une culture de gestion dans l'organisation avec des profils professionnels plus orientés à la recherche qu'à la gestion de projets.

### Opportunités

Conjoncture internationale qui favorise l'augmentation du rôle des Agences d'Évaluation.

Présence de projets et de financement dans différents domaines du portefeuille de services de l'Agence.

Remarquable présence en Catalogne d'un réseau de centres de recherche et de professionnels de prestige dans le domaine de l'Évaluation de la Recherche et Qualité en Santé.

Fort développement du secteur sanitaire en Catalogne et projection croissante au niveau national et international.

### Menaces

Risque de perte de prestige de l'Agence dans le secteur du fait du déficit dans les procédés de gestion et les délais d'exécution.

Le modèle de relations avec les clients est peu défini.

Une présence croissante d'autres Agences au niveau international.

### 2.3.3 Conclusions

L'analyse exhaustive de la situation actuelle de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et des Technologies Médicales (AATRM), nous a permis d'identifier un certain nombre de dysfonctionnements au sein de l'Agence. Grâce à cet exercice d'analyse et de réflexion, le Bureau Stratégique de l'Agence a pu concrétiser et formaliser les grands lignes d'amélioration que l'Agence doit développer afin d'optimiser la gestion de la production, son organisation des ressources humaines et sa gestion économique.

Finalement les conclusions ont été classées selon leur origine économique, organisationnelle où de gestion de la production.

### *Financement et procédures*

#### **Modèle inadéquat de gestion économique**

Il n'existe pas de planification adéquate et de gestion économique des projets, ce qui complique le contrôle économique et empêche aussi d'instaurer une gestion efficace de l'Agence. Par ailleurs, ce manque de planification économique provoque une acceptation de commandes (demande) supérieure à la capacité de production de l'AATRM (offre).

Pour conclure, les charges de personnel sont supérieures au financement qui provient du Département de Santé de la Catalogne à cause de ce manque de gestion.

La recommandation réalisée depuis le Bureau Stratégique est d'essayer d'établir un modèle de financement économique basé sur l'activité de l'Agence.

### *Gestion de la production*

#### **Les outils qui doivent permettre la gestion de la production et le contrôle de gestion sont insuffisants**

Le programme informatique GEMINI dont la fonction est de comptabiliser les heures de travail des employés de l'Agence d'Évaluation (AATRM), n'est pas compatible avec le logiciel AYTOS qui doit contrôler la comptabilité de l'entreprise. Cette incompatibilité rend difficile l'analyse de la productivité de l'Agence, car il est impossible de faire la comparaison entre dépenses budgétaires et temps employé en vue de la réalisation des projets. De plus, GEMINI ne permet pas de discerner entre les heures théoriques imputées par les travailleurs et les heures réelles travaillées et, par conséquent, les sous-directrices de l'AATRM n'ont pas une vision réelle du temps dédié par chaque employé à un projet spécifique.

D'un autre côté, la base de données générée par le logiciel GEMINI est intégrée dans les serveurs informatiques d'une entreprise externe, c'est pour cela que la sous-direction ne peut pas traiter indépendamment l'information présente dans la base de données, ni générer des rapports, ni l'actualiser.

À la suite de ces difficultés, nous conseillons à la sous-direction et aux membres de l'équipe de systèmes d'information d'élaborer et d'implanter des outils de gestion qui permettent de contrôler et planifier les heures et les projets en réalisant la gestion économique en parallèle.

#### **Il faut intégrer la culture de gestion dans l'organisation et dans l'équipe de direction**

La plupart du personnel de l'Agence a un profil professionnel orienté à la recherche et n'a pas reçu de formation académique de gestion d'organisation, et par conséquent, ne dispose pas de compétences en matière de gestion d'équipes et de projets. Cette absence de connaissance complique l'implantation de nouveaux modèles de gestion, ainsi que l'externalisation de quelques activités de l'Agence.

Depuis le bureau stratégique, nous recommandons d'offrir une formation au personnel interne de l'AATRM en gestion selon la catégorie professionnelle de l'employé. En outre, il est important d'embaucher des professionnels dont le profil académique réponde à cette nécessité de gestion des organisations et des personnes.

### **Il y a déficience dans le protocole d'acceptation et de suivi de projets**

L'AATRM ne dispose pas d'un modèle de protocole de priorisation pour classer la demande d'évaluation de projets médicaux selon des critères tels que l'importance du client, le prix du projet ou encore l'urgence de la demande. Par ailleurs, l'Agence ne réalise pas un contrôle du nombre de projets qu'elle reçoit et qu'elle doit évaluer. La plus grave conséquence de ce manque d'organisation, c'est l'existence d'une difficulté réelle pour faire des prévisions sur les résultats, fixer la date de finalisation des projets et finalement le prix du projet.

D'un autre côté l'AATRM n'a pas établi un réel suivi des projets ce qui, ajouté aux incidents antérieurs, engendre une insatisfaction très importante de la plupart des clients qui ne reçoivent pas d'informations sur l'état d'avancement des projets et de la finalisation de celui-ci.

Nous proposons d'implanter un protocole d'acceptation de commandes et quelques outils de gestion qui permettent de traiter la planification et le contrôle économique des projets. Nous recommandons aussi de mettre en application un modèle de suivi de projets où l'Agence interagit avec le client de façon à ce que l'actuelle désinformation soit éliminée.

### **Il n'existe pas de réseau et de modèle de collaboration externe**

L'Agence ne dispose pas d'un portefeuille de collaborateurs externes, elle ne gère pas non plus de réseau identifié d'experts externes selon leur domaine ou spécialité scientifique. Finalement, il n'existe pas de politique standardisée définie de rétribution aux collaborateurs externes.

L'impact principal des affirmations précédentes est le degré d'insatisfaction des professionnels du secteur, ainsi que la perte de prestige de l'Agence comme conséquence de cette insatisfaction.

Depuis la direction de l'Agence il faut renforcer la définition d'un modèle externe de collaboration, ainsi que l'identification d'un réseau de connaissance des collaborateurs.

#### *Modèle organisationnel et de ressources humaines*

### **Manque de flexibilité dans la production**

Le processus interne de production de l'Agence d'Évaluation, Recherche et Technologie Médicale est basé sur l'investigation scientifique et la production interne et non pas sur l'externalisation d'une partie de l'activité. Ce manque d'intégration verticale dans l'organisation a créé des difficultés pour absorber les variations de la demande, car l'Agence ne dispose pas de flexibilité pour réagir aux changements du marché. Cette constatation nous a permis de conclure que le modèle de production de l'Agence est établi selon la capacité de la structure organisationnelle (offre) au lieu d'être désigné en fonction de la demande.

La proposition du Bureau Stratégique est l'incrémentation de formation en gestion du personnel et le développement d'un réseau de collaborateurs externes.

### La définition et implantation de politiques de ressources humaines est déficitaire

L'hétérogénéité du personnel (la plupart des employés sont scientifiques) est renforcée par l'absence d'un calendrier de formation et promotion adapté aux besoins de l'organisation et l'absence de culture d'évaluation du personnel.

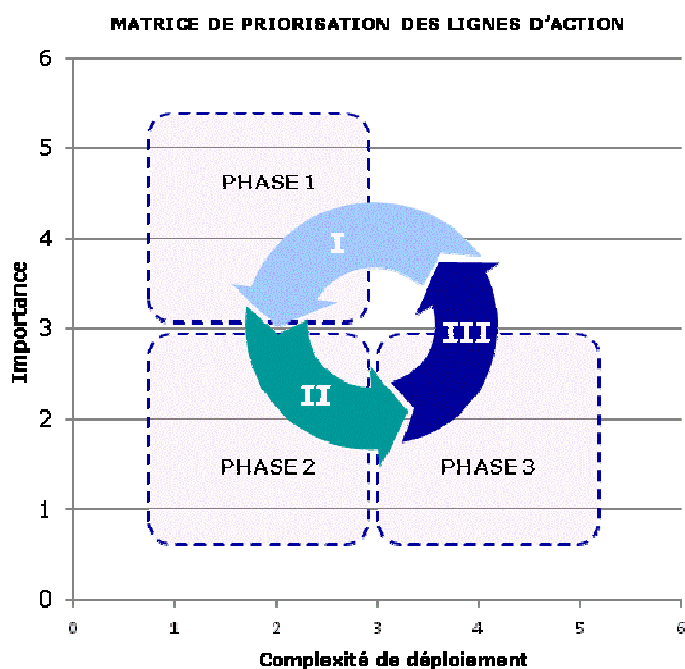
Les conséquences du manque d'actions en faveur de la gestion de ressources humaines sont, d'une part la déficience du système de rétribution variable et le manque de motivation de la part du personnel, et d'autre part, le surdimensionnement des services de support de l'AATRM.

Pour profiter des capacités de chaque employé il faudra stimuler les politiques de ressources humaines, en expliquant aux employés leurs rôles, les objectifs à accomplir pour recevoir la partie variable du salaire et créer un calendrier de formation. Par ailleurs, une analyse du modèle organisationnel et de production permettra de bien dimensionner les aires de support.

#### 2.3.4 Plan d'action

Dans un premier temps, pour une visualisation simple et facile et une bonne interprétation du déploiement du plan d'action, nous avons classé chaque ligne d'action en respectant les trois axes établies à la phase de conclusion, c'est-à-dire : financement et procédures, gestion de la production et modèle organisationnel et des ressources humaines.

Ensuite, nous avons classé les lignes d'action, en consultant les professionnels de l'Agence, selon son importance et répercussion sur l'AATRM, et aussi selon la complexité de développement de chacune d'elles.



*Phase I : HAUTE Importance - BASSE Complexité*

- A. Définition du protocole d'acceptation des commandes
- B. Définition du modèle de contrôle de gestion basé sur la gestion stratégique de l'organisation
- C. Développer un modèle de financement basé sur l'activité
- D. Définition et implantation d'un modèle de relation avec les collaborateurs
- E. Redéfinition du processus de production : la définition et l'implantation d'un modèle de relation avec les clients

*Phase II : BASSE Importance – BASSE Complexité*

- F. Identification d'un réseau de connaissance / des collaborateurs
- G. Réalisation d'une analyse et d'une redessine des aires de support sur la base du nouveau modèle organisationnel et de production

*Phase III : BASSE Importance – HAUTE Complexité*

- H. Définition, conception et implémentation d'un tableau de bord pour la gestion de la direction
- I. Développer politiques de Ressources Humaines alignées avec la stratégie de l'Agence
- J. Élaboration d'un Plan Directeur de Systèmes d'Information qui permet un contrôle de gestion intégré

**A. Définition du protocole d'acceptation des commandes**

Description

Actuellement l'AATRM reçoit les demandes et les commandes de ses clients de façon peu systématisée, avec différents canaux d'entrée, avec les interlocuteurs de ses deux clients principaux (Département de Santé et CatSalut) peu définis et, dans quelques cas, sans la communication et le consensus nécessaire avec les demandeurs des caractéristiques du service à couvrir (le temps et le prix).

L'objectif de cette ligne d'action est la définition d'un protocole de commandes qui permettrait à l'Agence de systématiser l'acceptation de ses commandes et de communiquer et de négocier avec les clients les conditions du service (caractéristiques, délais, financement).

Le succès de cette action permettra d'améliorer la planification et la gestion de la production, le service et la relation avec le client. Par ailleurs, cette ligne aidera à mettre en application la stratégie de l'organisation.

### Actions à réaliser

#### 1. Réviser l'analyse de la situation actuelle:

Portefeuille de clients et typologie de demandes et de commandes

Canaux d'entrée de demandes

Outils de planification et de quantification de la production

Outils de réalisation de budgets

Politique d'acceptation de commandes

Critères de priorisation de commandes

#### 2. Définir le protocole d'acceptation de commandes :

Segmenter la demande et les clients

Définir la politique d'acceptation et de priorisation de commandes

Définir les canaux d'entrée de pétitions

Améliorer les instruments de planification et de quantification de la production (temps et prix)

Élaborer un modèle de communication formelle avec le client

#### 3. Communiquer au client et implémenter le protocole

### **B. Définition du modèle de contrôle de gestion basé sur la gestion stratégique de l'organisation**

#### Description

L'Agence présente des risques dérivés de la gestion administrative et financière expliqués dans divers rapports publics de la Generalitat de la Catalogne (Gouvernement de la Catalogne).

Dans l'analyse de la situation actuelle réalisée, on a mis en évidence les difficultés existantes de l'Agence de quantifier économiquement l'état de situation des projets en cours, ainsi que le manque d'un modèle de contrôle de gestion qui intègre d'une forme agile et efficiente la planification et la gestion de la production et l'impact de la gestion en la comptabilité de la production.

L'objectif du travail est de définir un modèle de contrôle de gestion avec ses processus et outils de support qui permet d'améliorer l'information, l'évaluation et la planification de l'activité de l'AATRM orientés à la gestion stratégique de celle-ci.

### Actions à réaliser

1. L'identification de l'ensemble d'indicateurs de contrôle qui permettent d'orienter et d'évaluer l'apport de chaque département aux variables clé de l'organisation.
2. La définition d'un modèle prédictif qui permet d'estimer le résultat de l'activité que l'Agence attend que chaque responsable ou unité réalise.
3. Définition d'objectifs liés aux indicateurs et à la stratégie de l'AATRM
4. Obtention de l'information sur le comportement et résultat de l'actuation des différents départements
5. Évaluation du comportement

### **C. Développer un modèle de financement basé sur l'activité**

#### Description

L'Agence reçoit des subventions annuelles fondamentalement du Département de Santé et du CatSalut afin de réaliser une activité de prestation de services.

Le modèle ne favorise pas l'efficacité, au contraire, il complique l'adéquation entre la planification et la gestion économique des projets.

L'objectif du développement d'un modèle de financement basé sur l'activité est de promouvoir l'efficacité, de faciliter un cadre stable de relation, de faciliter la planification de la production et d'améliorer le service au client.

#### Actions à réaliser

1. Identifier les besoins de financement de l'Agence
2. Élaborer un modèle de financement
3. Valider la proposition
4. Définir un contrat annuel pour l'Agence

### **D. Définition et implantation d'un modèle de relation avec les collaborateurs**

#### Description

Le modèle de fonctionnement de l'AATRM s'est basé sur la recherche ou la production interne. Ces dernières années, s'est initié un processus d'externalisation qui dans l'avenir doit se renforcer.

Les objectifs de cette ligne d'action sont : Créer un modèle d'externalisation entre l'Agence et ses collaborateurs, définir la typologie de collaboration et définir aussi les relations au niveau opérationnel (des contrats, des pétitions, etc.).

### Actions à réaliser

1. Identifier l'ensemble des collaborateurs externes nécessaires à la réalisation de l'activité de l'AATRM (fournisseurs de services, experts en santé, entreprises, etc.)
2. Définir la typologie de relations
3. Créer un modèle de relation avec ces collaborateurs
4. Implanter le modèle

### **E. Redéfinition du processus de production : la Définition et l'implantation d'un modèle de relation avec les clients**

#### Description

L'AATRM présente des déficiences de culture d'organisation dans le suivi des projets, fondamentalement avec les clients, et ne dispose pas des outils qui permettent et facilitent cette gestion.

L'Agence d'Évaluation de la Technologie et de Recherche Médicale doit développer un modèle de suivi de projets avec les clients qui doit permettre d'optimiser la gestion de projets et d'intégrer le suivi de ceux-ci dans la culture de l'entreprise. De plus, il faut améliorer la relation avec les clients et l'image et la réputation de l'Agence.

#### Actions à réaliser

1. Identifier les différentes phases de développement des projets selon la typologie de produits
2. Définir les objectifs et les résultats (en réalisant un rapport) de chaque phase qui seront communiqués et libérés au client
3. Créer un modèle de suivi par produit, associé à une politique de communication structurée avec le client
4. Implémenter les modèles dans chaque aire de spécialisation de l'AATRM

### **F. Identification d'un réseau de connaissance / des collaborateurs**

#### Description

L'AATRM ne dispose pas d'un portefeuille stable de collaborateurs externes et n'a pas réalisée une identification d'experts externes selon leur domaine scientifique. D'un autre côté, afin de faciliter le transfert de connaissance ainsi que d'optimiser l'externalisation de son activité investigatrice, l'Agence doit identifier un réseau de connaissance / de collaborateurs.



L'objectif est de créer un réseau de collaborateurs stable et de disposer d'une base de connaissance sur les experts et chercheurs de notre pays dans chacune des spécialités médicales de façon à ce que l'AATRM possède un réseau de collaborateurs structuré.

#### Actions à réaliser

1. Identifier l'ensemble des collaborateurs de l'Agence
2. Identifier tous les experts dans le domaine de santé en Catalogne, en Espagne et au niveau international
3. Construire les bases de données de l'ensemble de connaissance de l'AATRM ainsi que de ses collaborateurs
4. Faciliter l'accès à l'ensemble des membres du réseau de collaborateurs
5. Assurer le suivi et l'actualisation des bases de données

### **G. Réalisation d'une analyse et d'une redessine des aires de support sur la base du nouveau modèle organisationnel et de production**

#### Description

L'AATRM dispose d'un pool très significatif de professionnels dans les fonctions de support (46 % du total).

Le redésigne des fonctions de support doit permettre d'optimiser les structures transversales et le fonctionnement opérationnel du pool de personnel des fonctions de support.

#### Actions à réaliser

1. Analyser la situation actuelle des fonctions de support (Analyser l'organisation, les processus et les profils)
2. Redésigner les fonctions de support sur la base du nouveau modèle organisationnel (Redéfinition de l'organigramme fonctionnel, redéfinition de la description des lieux de travail, redéfinition des processus de support)

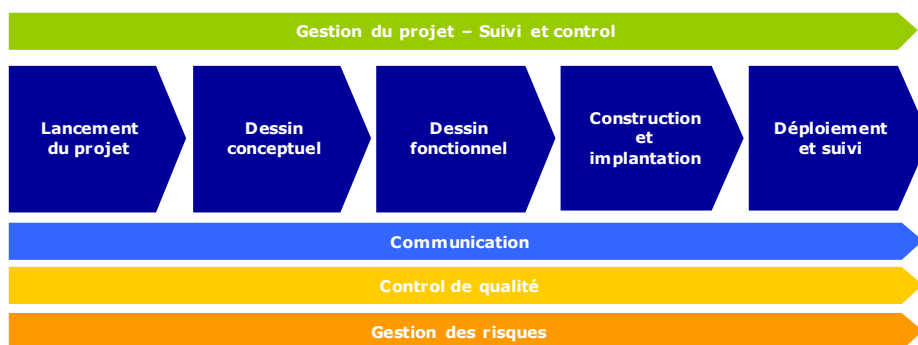
### **H. La définition, la conception et l'implémentation d'un tableau de bord pour la gestion de la direction**

#### Description

Les avantages principaux qu'offre le tableau de bord pour la direction sont les suivantes :

Un plus grand et meilleur alignement de la stratégie et des objectifs définis, et une plus grande qualité, vitesse et flexibilité d'information de gestion et de prise de décisions.

## Approche méthodologique



## **I. Développer politiques de Ressources Humaines alignées avec la stratégie de l'Agence**

### Description

L'Agence veut renforcer le développement de ces politiques de RH comme l'un des aspects clé qui permettra l'implantation du nouveau modèle de gestion de l'AATRM moyennant la réalisation d'un Plan Stratégique de ressources humaines.

Le développement de ce type de politique doit permettre d'aligner la politique de RH de l'Agence avec les stratégies et les objectifs de développement de l'organisation et doit aussi permettre la définition de politiques de gestion du personnel et d'articuler les fonctions sociales en considérant les objectifs de l'organisation. Finalement, ce développement aidera à fidéliser, motiver et à favoriser le développement professionnellement des employés de l'organisation.

### Approche méthodologique

1. Réalisation d'un Plan Stratégique de ressources humaines permettant de définir les politiques et les projets dans le développement de RH, alignés avec la stratégie de l'organisation
2. Dans le plan stratégique, le plan d'action sera défini et s'adaptera aux différents domaines (le modèle de compétences, l'évaluation du rendement, la formation, sélection de personnel, etc.)
3. L'implantation du plan d'action défini

## J. Élaboration d'un Plan Directeur de Systèmes d'Information qui permet un contrôle de gestion intégré

### Description

Analyser en détail les processus internes de l'AATRM, les interactions des TIC avec les différents groupes d'experts et les interactions entre les multiples systèmes de gestion qui fonctionnent au sein de l'Agence.

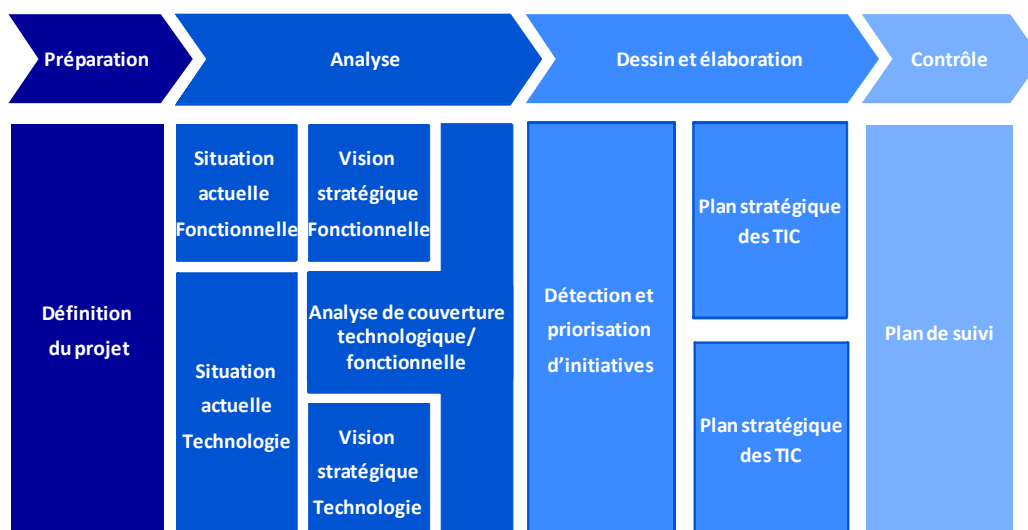
L'information obtenue de l'analyse antérieure permettra, pendant l'exécution du Plan Directeur, d'identifier les opportunités d'amélioration et de rationaliser les processus et les systèmes pour élaborer un modèle futur, ainsi que de faire une priorisation et une évaluation adéquate des implications des changements qui se proposent.

L'objectif principal du Plan Directeur des Technologies d'Information est d'identifier les principaux projets technologiques qu'il faudra réaliser sur un horizon de 2-3 ans conformément aux besoins et aux opportunités d'amélioration détectées. Il faudra aussi obtenir une estimation du prix, du temps et des ressources nécessaires.

De toutes les initiatives ou projets technologiques proposés, l'organisation devra réaliser une priorisation en fonction des ressources et du budget pour élaborer le plan d'action final.

Dans le cas de l'AATRM, l'un des objectifs principaux de ce plan directeur de Systèmes de l'Information est de permettre d'identifier les outils TIC qui facilitent et permettent une simplification et un développement de l'agilité, l'efficacité et la fiabilité dans le contrôle de gestion de l'organisation.

### Approche méthodologique



### 2.3.5 Propositions de collaboration

La proposition de collaboration est une phase transversale que nous permet de définir un plan de travail, d'identifier les interlocuteurs et les sources d'information ainsi que d'élaborer un programme détaillé des étapes à suivre. D'autre part, les propositions de collaboration permettent au client d'avoir une première ébauche du déploiement des lignes du plan d'action et lui permet d'apporter ses idées pour un développement optimal du projet.

Ci-dessous une description à titre d'exemple de la proposition de collaboration pour la ligne D : « Définition et implantation d'un modèle de relation avec les collaborateurs, de la phase I du plan d'action »

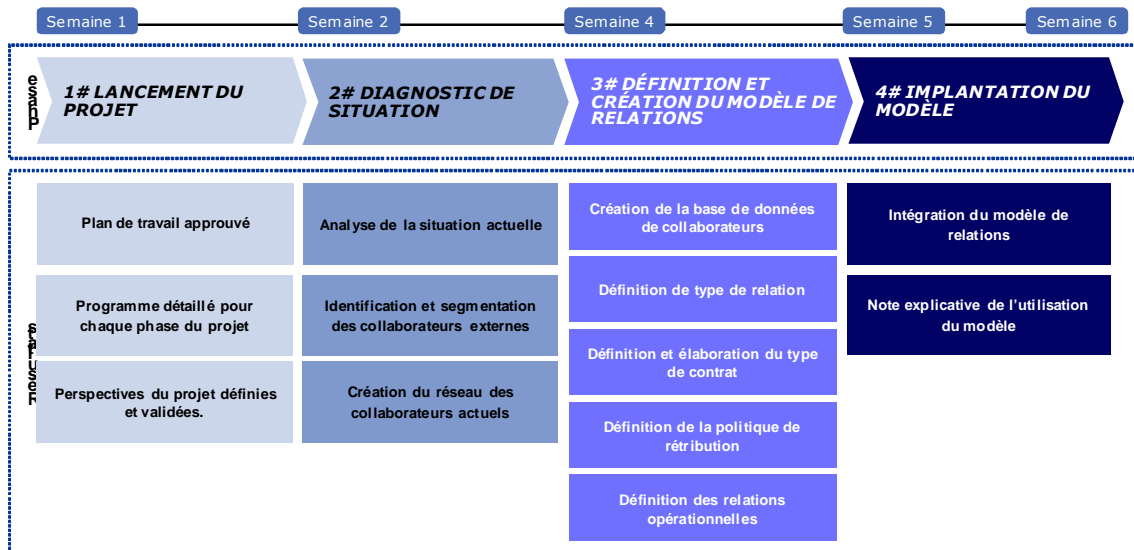
La proposition de collaboration est structurée de la manière suivante :

Tout d'abord une explication des objectifs du projet, ensuite la méthodologie que le bureau stratégique va développer pour atteindre ces objectifs, et finalement un calendrier spécifiant chaque étape de la méthodologie.

#### Objectifs

L'objectif principal est la définition et l'implantation d'un modèle de relation avec les collaborateurs. Les objectifs secondaires sont de créer le modèle d'externalisation entre l'Agence et ses collaborateurs, de définir la typologie de collaboration et finalement, de définir les relations au niveau opérationnel (des contrats, des pétitions, etc.).

#### Méthodologie



#### Lancement du projet

L'objectif de cette première phase est d'arriver à un consensus quant aux attentes du projet, d'identifier les interlocuteurs et de définir l'équipe de travail ainsi que planifier les activités à développer et les délais de réalisation du projet.

### Diagnostic de situation

L'objectif clef est d'obtenir une image du réseau actuel de l'AATRM, c'est-à-dire, analyser l'actuel état de développement du modèle de relations, analyser aussi le fonctionnement et les actuels procédés de l'AATRM pour finalement, créer le réseau de contacts et de collaborateurs. Par ailleurs, le bureau stratégique doit identifier les lignes d'amélioration potentielles.

Finalement, le projet de création de la base de données doit s'intégrer dans ce projet afin d'avoir une parfaite connaissance des collaborateurs externes et internes de l'Agence d'Évaluation de la Technologie et de la Recherche Médicale.

### Définition et création du modèle de relations

Les objectifs principaux de cette phase sont d'une part, définir la typologie de relations entre l'AATRM et ses collaborateurs, et d'autre part, créer un modèle de relations agile qui facilite les relations avec les collaborateurs et améliore l'efficacité de l'activité d'externalisation.

Pour obtenir les objectifs définis, le bureau stratégique propose d'analyser les procédés utilisés actuellement dans l'activité de l'AATRM en ce qui concerne l'interaction avec les collaborateurs, les institutions et d'autres contacts. Il est aussi nécessaire de définir la typologie de relations de l'AATRM avec ses collaborateurs et de créer le modèle de relations qui accélère les communications avec les collaborateurs. Par ailleurs, l'Agence doit définir la politique de rétribution ainsi que le type de contrat auquel les collaborateurs doivent être souscrits.

Finalement, l'accomplissement des objectifs permettra d'avoir une base de données de collaborateurs, un type de contrat et de rétribution standard et un modèle de relation avec les collaborateurs bien défini.

### Implantation du modèle

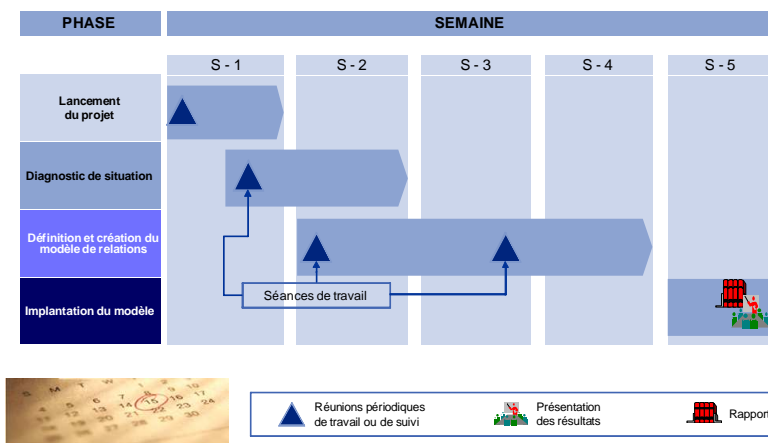
L'objectif le plus important est d'implanter le modèle de relations dans l'AATRM de façon optimale.

Pour atteindre cet objectif nous proposons l'élaboration d'une note explicative pour utiliser d'une manière correcte le modèle d'externalisation et la création de fiches des procédés de type opérationnel.

Finalement, avant le déploiement du modèle, le bureau réalisera une simulation de l'utilisation de l'application aux professionnels de l'Agence.

### **Calendrier**

Ci-dessous le calendrier de projet détaillant les phases de la méthodologie et le temps nécessaire pour le déploiement de chacune d'elles.



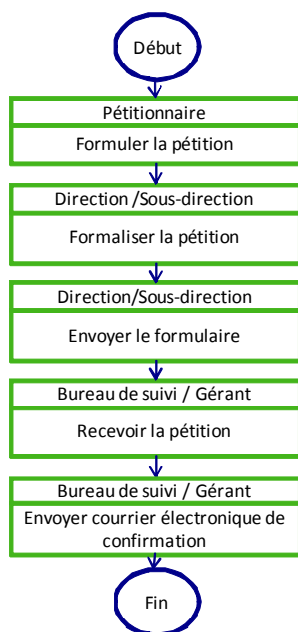
### 2.3.6 Déploiement des projets

Le développement des projets, en suivant le calendrier expliqué dans la méthodologie s'est initié au début Juillet. Les projets les plus importants étaient ceux de la phase I : HAUTE Importance – BASSE Complexité. Le projet de protocole d'acceptation des commandes a été le premier projet déployé par le bureau stratégique de l'agence.

En analysant le circuit de pétitions de l'analyse de la situation actuelle, nous avons identifié quatre phases clef pour le développement de l'activité : Réception, registre et gestion des pétitions entrantes, attribution de la ligne de spécialisation et planification du projet, exécution du projet - phase de production et finalement, livraison du produit. Les deux premières étapes ont déjà été développées tandis que les deux dernières seront développées au début Septembre. Ci-dessous le déploiement des deux phases initiales :

#### Réception, registre et gestion des commandes entrantes

##### Réception



##### 1. Réception de la pétition selon différentes scenarios :

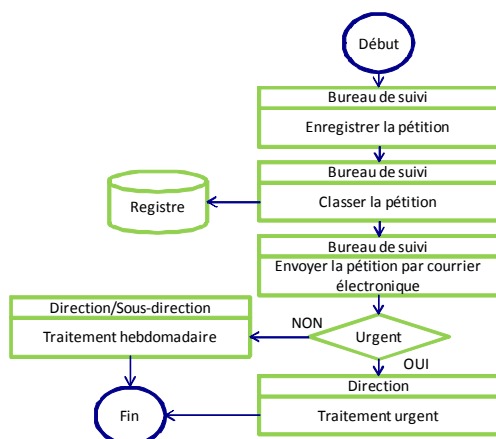
- Réunion de suivi - Réalisation d'une réunion périodique avec les clients les plus importants : Identification des responsables, Réalisation du compte rendu de la réunion, Réalisation des formulaires des pétitions identifiées
- Appels et rencontres - Engagement de la part des professionnels de l'AATRM de formaliser la pétition dans un court délai de temps.

##### 2. Formalisation de la pétition selon le modèle de formulaire standard décidé :

- QUI : le client ou l'institution
- QUOI : Nom et brève description du projet
- URGENT : Si un délai inférieur à 48 heures

- RÉPARTITION : Identification du secteur scientifique de spécialisation
3. Envoyer le formulaire au courrier électronique du bureau de suivi : XXXX@aatrm.catsalut.cat.
  4. Réception du formulaire de la part du Bureau de Suivi.
  5. Envoyer un courrier automatiquement en confirmant la réception et le traitement de la pétition.

### Registre



#### 1. Inscrire la pétition entrante :

- Ajouter la pétition au registre et attribuer un code de pétition

#### 2. Classer le formulaire dans un dossier partagé selon le code de pétition.

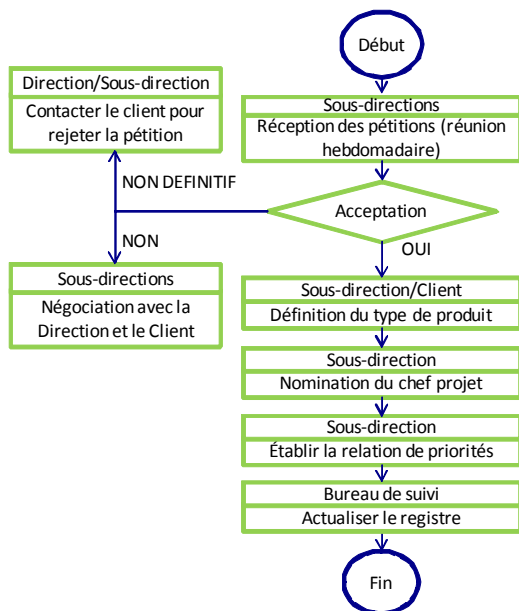
#### 3. Envoyer la pétition par courrier électronique à la direction, les sous-directions et les chefs de projet.

#### 4. Traiter les pétitions périodiquement :

- Chaque jour si urgent
- Chaque semaine si pétition normale

## Attribution de la ligne de spécialisation et planification du projet

### Attribution



#### 1. Réception des pétitions de la part des sous-directions

#### 2. Acceptation du projet de la part de la sous-direction ou renégociation de l'assignation avec la direction et le client :

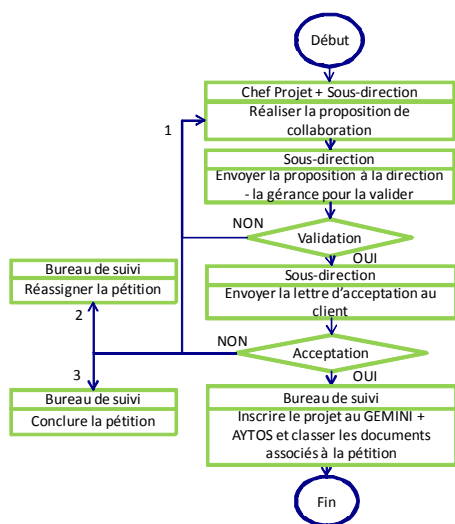
- Dans le cas où la sous-direction considère que son domaine n'a pas les compétences ou les ressources pour réaliser le projet, la Direction analyserait les possibilités de la dévier à une autre sous-direction ou de l'externaliser
- En cas de refus définitif, contacter le client pour rejeter la pétition

#### 3. Définition du type de projet avec le client (les attentes, les objectifs, etc..)

#### 4. Nomination du chef de projet

5. *Établissement d'une relation de priorités dans la gestion de projets : disponibilité, un historique du client, thème du projet, etc.*
6. *Actualisation de l'Excel de registre avec le nom du chef de projet et la date de livraison de la proposition de collaboration*

### Planification



1. *Réalisation du modèle de proposition (Contexte, Objectifs, Méthodologie, Résultats, Calendrier, Proposition Économique) de la part du chef de projet sous la supervision de la Sous-direction :*

- Proposition en interne : avec le budget bien spécifié.
- Proposition pour le client : avec le budget global.

2. *Envoyer la proposition à la Direction et à la Gérance*
3. *Validation de la proposition réalisée par la Direction et la Gérance :*

- En cas de non validation : il faut l'analyser conjointement avec la sous-direction

4. *Envoyer une proposition au client avec lettre d'acceptation pour la signer :*

- Si le client n'est pas d'accord sur les détails de la proposition, le chef de projet et la sous-direction doivent proposer une version alternative
- Dans le cas d'un désaccord total sur l'objet de la proposition, l'équipe de travail, etc., il faudra réattribuer la pétition
- Au cas où le client n'accepterait pas la pétition, actualiser le registre.

5. *Incorporation du code du projet au Gemini et à l'Aytos une fois que le pétitionnaire a accepté et signé la proposition et actualisation du registre avec le code engendré par Gemini.*



### 3. Conclusion

L'intégration de l'Agence d'Évaluation de la Technologie et de la Recherche Médicale (AATRM) au sein de la nouvelle Agence d'Information, d'Évaluation et de la Qualité en Santé (AIAQS) doit être orchestrée de telle manière qu'elle soit perçue comme une douce et imperceptible transition, en profitant de l'ensemble des synergies et des opportunités de cette phase de changement.

Afin d'atteindre les objectifs de la nouvelle agence, l'AATRM doit corriger les problèmes de gestion économique et d'activité qui ne lui permettent pas aujourd'hui d'avoir une vision réelle des coûts de ses projets, des dépenses globales associées ainsi que des ressources disponibles. En effet, à l'heure actuelle, l'agence ne peut réagir de façon optimale aux mouvements de l'offre et la demande. La création d'un nouveau modèle économique et organisationnel doit permettre d'orienter les futures politiques de RH vers la définition d'un organigramme plus équilibré combinant des profils professionnels orientés aussi bien à la gestion de projets qu'à la partie purement scientifique. De plus, ce nouveau modèle permettra de définir une politique d'externalisation structurée dont la finalité doit être une meilleure efficacité dans l'exécution des projets, une efficacité à l'obtention de résultats et une optimisation de la productivité.

La nouvelle agence (AIAQS) doit se positionner comme un acteur majeur dans le panorama sanitaire catalan, espagnol mais également international. Pour ce faire, la direction, par l'intermédiaire de son nouveau directeur général, personnalité très reconnue en Catalogne, saura impulser ce projet de grande envergure et donner à la nouvelle agence ces lettres de noblesse.

Mon stage a été incroyablement enrichissant, aussi bien au niveau personnel que professionnel. La possibilité de participer à la création d'une nouvelle agence, initiative pionnière dans ce domaine en Espagne, ainsi que de réaliser le diagnostic de situation de l'AATRM, en appliquant la plupart des concepts stratégiques acquis lors de la troisième année, a été une expérience exceptionnelle.

L'un des aspects qui m'a le plus surpris et probablement que je retiendrais comme le plus positif de ce stage, est de n'avoir jamais été considéré comme un stagiaire. La mentalité de l'entreprise, la solidarité de l'équipe et le fait de travailler directement avec le client ont contribué à me permettre de participer à des missions, propositions et réunions de haut niveau, avec un statut à responsabilité.

De mon point de vue, ce stage n'a présenté que peu d'aspects négatifs. En réalité, l'inconvénient majeur fut le caractère difficile du client ; en effet l'intégration de l'équipe au sein même des infrastructures du client entraîne un contact permanent avec celui-ci qui au fur et à mesure engendre une certaine diminution du degré de liberté dans la prise de décisions. J'ai pu faire face et acquérir une large vision des grandes lignes de gestion de personnes ainsi que les principes régissant la gestion de projets au travers de l'apprentissage de méthodologies établies et via sa mise en pratique tout au long de cette mission.

## 4. Glossaire

**AAHTA.**-Andalusian Agency for Health Technology Assessment

**AATRM.**- Agència d'Avaluació de la Tecnologia i la Recerca Mèdiques

**AETMIS.**- Agence d'Évaluation des Technologies et des Modes d'Intervention en Santé

**AIAQS.**- Agencia d'Informació, d'Avaluació i Qualitat en Salut

**Aytos.**- Programme informatique de comptabilité

**BOHTA.**- Basque Office for Health Technology Assessment

**CatSalut.**- Organisation publique du Département de Santé de la Généralité de la Catalogne. Sa mission est de garantir une attention sanitaire de qualité à tous les citoyens de la Catalogne

**CPG.**- Clinical Practice Guidelines

**EUnetHTA.**- European network for Health Technologie Assessment

**GAHTA.**- Galician Agency for Health Technology Assessment

**Generalitat de Catalunya.**- La Généralité de Catalogne est l'organisation politique de la Catalogne

**Gemini.**- Logiciel de gestion de l'activité pour des projets

**HSAC.**- Health Services Assessment Collaboration

**HTA.**- Health Technology Assessment

**MSAC.**- Medical Services Advisory Committee

**NHS.**- National Health Service (England)

**NICE.**- National Institute for Health and Clinical Excellence

**QIS NHS.**- Quality Improvement Scotland - National Health Service

**RH.**- Ressources Humaines

**SBU.**- Swedish Council on Technology Assessment in Health Care

**SITIC.**- Systèmes d'Information des Technologies de l'Information et la Communication

**TIC.**- Technologies de l'Information et de la Communication