

<https://ressources.anap.fr/ressourceshumaines/publication/2311-referentiel-des-activites-et-des-competences-chaine-accueil-facturation-recouvrement>

## Référentiel des activités et des compétences Chaîne Accueil - Facturation - Recouvrement

### Sommaire

1. Introduction
2. Le référentiel des activités...
  - 2.1. Le processus
  - 2.2. Les activités
  - 2.3. Les compétences
  - 2.4. Le niveau de compétence
  - 2.5. Le référentiel des activi...
3. Le diagnostic des compétenc...
4. La gestion des compétences
  - ➕ 4.1. Usages pour les utilisate...
  - ➕ 4.2. Mener une démarche de ges...
  - 4.3. Une démarche à mener avec...
5. Annexes
  - 5.1. Annexe 1 : définitions
  - 5.2. Annexe 2 : Référentiel de...
  - 5.3. Annexe 3 : Retour d'expér...**

## ↪ 5. Annexes

### ↪ 5.3. Annexe 3 : Retour d'expériences du CHRU de Nancy

La Direction de la Facturation du CHRU de Nancy, appuyée par la Direction des Ressources humaines, s'est engagée en 2015 dans un processus de professionnalisation de l'ensemble de ses collaborateurs de la chaîne Accueil - Facturation - Recouvrement (AFR).

#### Un programme de transformation autour de 5 axes

Le premier, centré sur l'optimisation des organisations, s'est traduit notamment par la création d'un service centralisé de gestion des rejets de facturation et des restes à recouvrer. Cela a permis de gérer au fil de l'eau les rejets en FIDES ACE et d'améliorer notablement le recouvrement. Ce secteur nécessite des compétences spécifiques avec un besoin d'expertise fort étant donné la complexité de certains dossiers à gérer.

Le second axe a pour objectif de s'assurer de la maîtrise des processus de la chaîne AFR avec la mise en place d'un contrôle interne et d'un contrôle de gestion - facturation, l'application d'une politique de gestion des plaintes et réclamations et l'optimisation de la gestion documentaire afin de la rendre utile, utilisée et utilisable. Cette maîtrise des processus passe également par une implication forte des équipes aux expérimentations nationales CDRI et ROC et fait émerger de nouveaux besoins en compétences.

Le troisième axe est focalisé sur l'amélioration de la qualité de service avec notamment la mise en place du paiement en ligne ou le déploiement en masse des pré-admissions et des préconsultations. Cette dernière évolution a concouru à améliorer le niveau de qualité des informations administratives satisfaisant aux exigences d'identito-vigilance et de qualité de facturation, tout en favorisant l'accès direct des patients sur leurs lieux de prise en charge. Ces dispositifs ont induit des changements de pratique faisant émerger des mutations dans les besoins en compétences.

En support, l'axe 4 nous a permis de travailler sur les interfaces avec nos clients et fournisseurs internes et externes, notamment dans le cadre du Groupe de coordination local (GCL), composé de l'Assurance maladie, notre éditeur de logiciel, la Trésorerie principale, l'ARS et la DSI.

Ce projet de transformation a été rendu possible grâce à une stratégie d'accompagnement du changement constituant le cinquième axe du programme avec pour socle une politique de Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).

La GPMC est en effet une démarche globale visant à la fois à rendre l'organisation plus performante, et à contribuer à améliorer les compétences des collaborateurs. Elle constitue pour le manager la colonne vertébrale de leur gestion des ressources humaines. Elle intervient dès les procédures de recrutement et continue pendant toute la vie de l'agent au sein de l'organisation. C'est un élément majeur de la gestion des carrières, efficace pour l'organisation et valorisante pour les agents.

Les évolutions réglementaires, le changement profond des exigences de la patientèle, les modifications nécessaires de la chaîne AFR et le contexte social conduisent les hôpitaux à modifier leurs organisations et à renforcer les compétences de leurs équipes. Anticiper les besoins en compétences est devenu indispensable pour répondre aux enjeux de performance, d'évolution des métiers et des effectifs. C'est en ce sens qu'une démarche de GPMC est un facteur clé de réussite d'un projet de transformation majeur de la chaîne AFR.

### **Réfléchir sur les métiers et compétences de demain : une condition à la réussite du programme de transformation de la chaîne AFR**

Les objectifs de performance et les changements d'organisations nous ont poussés à réfléchir sur les missions des professionnels de la chaîne AFR ainsi qu'aux métiers de demain.

Un secteur qualité a ainsi vu le jour, rassemblant l'ensemble des compétences nécessaires à l'amélioration continue de la qualité de la chaîne AFR. Ce secteur, intégrant les services du contentieux centralisé ou encore le contrôle qualité mouvement, a été étoffé par de nouveaux métiers :

- Un chargé de mission qualité et formation pilote désormais le processus de formation propre à la chaîne AFR et forme les collaborateurs aux bonnes pratiques ;
- Un chargé de mission technique, véritable interface entre la Direction des Systèmes d'information et les bureaux des admissions, est un catalyseur pour la fiabilisation de notre gestion administrative du malade ;
- Un contrôleur de gestion - facturation apporte les données nécessaires au suivi de la performance de la chaîne AFR et facilite ainsi tant la prise de décision que le pilotage opérationnel.

Les bureaux des admissions ont également vu l'émergence de nouveaux métiers, véritables vecteurs du changement de nos organisations. C'est le cas des référents techniques sur les admissions et sur la facturation des soins externes et des hospitalisations. En tant qu'experts, ils coordonnent l'activité en lien avec le cadre de proximité et participent activement aux transferts de compétence sur le terrain.

Pour chaque métier, nous avons ensuite identifié les besoins en compétences au travers des grilles de GPMC afin de déterminer l'écart à la cible. Cela a permis d'engager un plan de formation adapté, avec pour objectif d'améliorer les niveaux de compétences et de polyvalence des professionnels de la chaîne AFR. Cette grille complétée par métier et activité a également permis de s'assurer de la pertinence quant aux affectations des personnels dans les services recomposés de la Direction de la Facturation.

Nous avons ainsi réalisé un diagnostic complet des métiers et des compétences détenues par les agents de la chaîne AFR. Deux prismes ont permis d'aboutir rapidement à un référentiel de compétences équilibré et répondant aux besoins de l'organisation cible : une approche « métiers – activités » et une approche « compétences ».

### **Les raisons du succès**

#### **Réunir, dialoguer, partager pour piloter**

Un comité de pilotage adapté, composé d'agents, de cadres et de représentants des nouveaux métiers a été mis en place. Cette démarche participative, favorisant le dialogue entre professionnels, a permis d'adapter la démarche de professionnalisation aux objectifs stratégiques mais également aux réalités du terrain.

#### **Co-construire pour fédérer et susciter l'intérêt**

La GPMC est une réelle opportunité pour les parcours professionnels. Cette démarche de développement des compétences s'est appuyée sur la participation active des agents de terrain. Ces derniers ont été associés à la démarche notamment par l'évaluation de leurs compétences. Des espaces de dialogue dédiés à la construction des grilles de compétence ont été mis en place. Ces émanations du comité de pilotage ont permis de clarifier les rôles et responsabilités de chacun des acteurs en formalisant collectivement les grilles de compétence et ce de manière consensuelle.

### **Communiquer pour rassurer**

Tout au long du projet de professionnalisation, une large place à la communication a été prévue. En effet, la mise en place d'un tel chantier d'évaluation des compétences peut être génératrice d'inquiétudes de la part des collaborateurs.

Propices aux échanges et aux éclaircissements entre la direction et les professionnels de terrain, des réunions ont été organisées dans l'ensemble des points d'admission. Parallèlement, la publication d'un numéro spécial dans le périodique « Flash Factu », le journal interne de la Direction de la Facturation, est venue renforcer la communication de terrain en explicitant les objectifs de la démarche et le calendrier.

### **Responsabiliser et agir rapidement pour convaincre**

Les grilles de compétences ont été utilisées comme supports aux évaluations annuelles. Le professionnel évalué est invité à réaliser un autodiagnostic, discuté ensuite lors de l'entretien professionnel avec son supérieur hiérarchique. Si la grille de compétences présente l'avantage de structurer l'entretien autour d'un outil connu de tous et factuel, il est également un support au dialogue et permet la prise en compte des nouvelles compétences acquises ou à acquérir, alimentant ainsi le plan de formation. L'évalué devient ainsi, au même titre que l'évaluateur, acteur de sa formation et de son parcours professionnels.

Le déploiement des premières formations a également permis de convaincre rapidement l'encadrement et les agents de l'intérêt des grilles de compétences. L'encadrement a ainsi été formé à la gestion de projet et au management alors que des agents des bureaux des admissions ont pu suivre des formations sur l'accueil en bureau des admissions ou sur la facturation.

**Vincent Gervaise**, Directeur de la facturation, CHRU de Nancy

**Pierre Gualtierotti**, Chargé de mission qualité formation à la Direction de la facturation, CHRU de Nancy

#### **CONCLUSION :**

La GPMC a contribué à la mise en place d'un processus de formation adapté aux objectifs de performance en l'inscrivant dans un triptyque métier, compétences et gestion des carrières. Ce processus, sans cesse renouvelé et alimenté chaque année via les grilles de compétence, s'adapte aux nouveaux enjeux de la chaîne AFR. Le dispositif de formation est aujourd'hui complété par un outil d'e-learning sur les postes de travail en admission, garantissant flexibilité et traçabilité des modalités de formation et d'évaluation des compétences acquises.

L'instauration de la GPMC au sein de la Direction de la Facturation du CHRU de Nancy aura permis d'anticiper l'évolution des métiers, d'adapter les compétences aux évolutions réglementaires et organisationnelles, de susciter l'intérêt des équipes et de développer une gestion active des effectifs.

Cette dynamique globale et continue, conduite également sous l'impulsion de la Direction des Ressources humaines de l'établissement, a permis d'améliorer notablement la qualité de la facturation et du recouvrement du CHRU de Nancy avec notamment un taux de rejet FIDES ACE inférieur à 3 %. L'amélioration des compétences des professionnels de la chaîne AFR nous permet aujourd'hui d'être proactifs sur les enjeux de demain : le CHRU de Nancy est expérimentateur pour CDRI, prochainement pour ROC et DIAPASON.

Figure 12: La dynamique autour de la GPMC au CHRU de Nancy

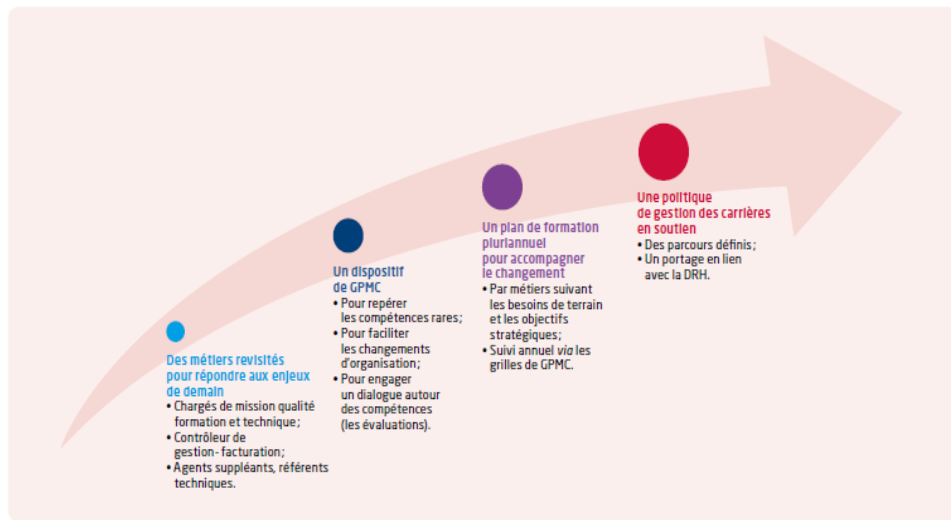
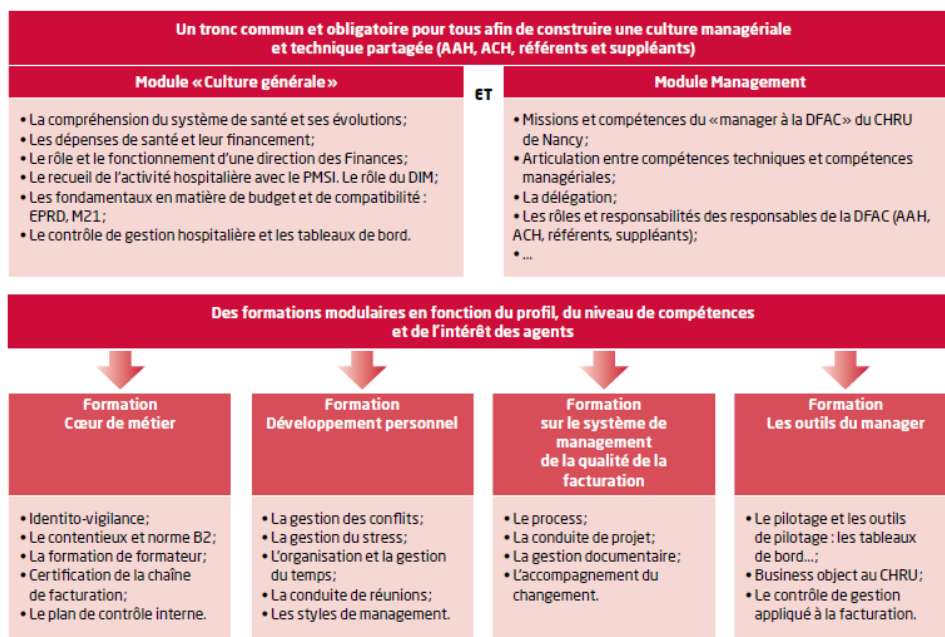


Figure 13: Plan de formation Encadrement au CHRU de Nancy



**Ressources associées**

**KIT DE PRODUCTIONS**  
Mener une démarche de gestion des compétences de la chaîne AFR

**Glossaire**

ARS  
.....  
pilotage  
.....

Date de parution : 09/05/2018

Télécharger la production