



CONTRACTUALISATION INTERNE ET DELEGATION DE GESTION

**ENTRE MYTHE ET
REALITE**



Quelques éléments de bons sens

- La prescription qui engage réellement la dépense a toujours été un acte médical
 - L'admission, même si elle est prononcée par le directeur, relève du diagnostic médical
 - L'activité médicale génère le temps de travail des personnels
- => Alors ? Comme Monsieur Jourdain ?



La délégation de gestion : une histoire ancienne ?

- La complexité croissante du domaine et la diversification de l'offre demandent une expertise et entraînent un déplacement de la décision du *dirigeant* vers le *sachant*
 - L'évolution des compétences nécessaires et la pluridisciplinarité déplacent l'autorité du hiérarchique vers le fonctionnel
 - Le *sachant* revendique un statut d'acteur reconnu dans la prise de décision
- => Budgets de service et centres de responsabilité : premiers pas vers une gestion responsable associant les *sachant* et concrétisant les premières délégations de gestion



Qu'est-ce qui a changé ?

- Des exigences réglementaires (statuts, code des marchés, gestion des risques) qui pèsent de plus en plus lourd
- Une pression financière qui impose des améliorations substantielles de l'efficacité et donc plus de réactivité
- De nouvelles aspirations des personnels qui revendiquent des améliorations de leurs conditions de travail, un temps de travail choisi et plus de démocratie
- De nouveaux droits et de nouvelles exigences des patients qui doivent être satisfaites



Le paradoxe de la réforme

- Une méthode d'élaboration inédite traduisant une volonté d'innover
- La volonté de libérer les énergies dans un univers hospitalier où règnent :
 - Toujours plus de contraintes
 - Des lignes hiérarchiques complexes
- L'affirmation de la suprématie de la responsabilité sur le pouvoir grâce au principe d'élaboration collective de la décision



Les piliers de la réforme

- Le Conseil Exécutif
- La mise en place des Pôles
- L'intéressement
- La contractualisation
 - Entre les ARH et l'Hôpital
 - Entre l'hôpital et les pôles
- La délégation de gestion
 - Entre les Directions et les Exécutifs des Pôles
 - Entre les Exécutifs des Pôles et les Unités de Soins



La contractualisation

- Les COM reposent sur :
 - Un projet de pôle conforme au projet d'hôpital
 - Une activité médicale dont l'évaluation repose sur des indicateurs définis
 - Des objectifs de recettes (problème des pôles médico-techniques)
 - Des moyens alloués en masse salariale, en exploitation et en investissement
 - Des objectifs Qualité
 - Des engagements réciproques entre le Conseil Exécutif et l'Exécutif du pôle
 - Un engagement des unités de soins au respect du COM
 - Un rôle nouveau des Directions Fonctionnelles



La contractualisation (2)

- Les contrats inter-pôles :
 - Des engagements réciproques entre les pôles sur le volume, l'organisation et la qualité des prestations
 - Destinés à fluidifier les flux de patients



La délégation de gestion

- La délégation de gestion repose sur :
 - L'engagement du Conseil Exécutif même si les procédures sont ensuite définies par les Directions Fonctionnelles
 - L'engagement de l'Exécutif du Pôle au respect du contrat
 - Le respect du domaine délégué par les DF avec un dosage équilibré entre contrôle a priori et contrôle à posteriori
 - Le développement du rôle d'expertise des DF
 - La mise à disposition d'outils de gestion performants à destination des pôles
 - L'évaluation des objectifs fixés



Les difficultés de l'exercice

- Le risque de la déception :
 - Le maintien des contraintes réglementaires
 - La suprématie du projet d'établissement
 - Le principe de solidarité inter pôles
- Le manque de préparation :
 - L'absence de procédures de gestion clairement définies
 - Les insuffisances des systèmes d'information
 - Les défauts d'organisation et les dysfonctionnements des équipes



Et pourtant, il faut y aller !

- Parce que la contractualisation responsabilise les acteurs :
 - Sur le management
 - Sur des objectifs
- Parce que, en situant la décision au plus près des acteurs du terrain, la délégation de gestion favorise :
 - L'efficience
 - L'adaptation des décisions aux besoins des patients
- Parce qu'il ne peut y avoir contractualisation sans délégation et réciproquement