

## Modèle de contrat type AP-HP

### Projet de contrat type de pôle

*Nota : Le contenu du présent modèle type de contrat est non exhaustif. Le contrat type de pôle est à adapter et à compléter par chacun des sites en fonction de ses particularités et de celle de ses pôles d'activités.*

#### Entre

l'hôpital ....., représenté par M. ...., directeur,  
et M ....., président du comité consultatif médical,  
d'une part, et  
le pôle .....  
représenté par le ....., praticien responsable du pôle  
d'autre part,

#### Vu :

- La réglementation applicable à l'ensemble des établissements publics de santé, et en particulier les règles relatives à la gestion des personnels, et la réglementation propre à l'AP-HP (réglementation spécifique, principes de gestions institutionnels, protocoles d'accord...)
- Citer les textes réglementaires et législatifs de référence  
(ex : article du code de santé publique L. 6145-16)
- Citer les délibérations du Conseil d'administration relatives à la contractualisation interne avec les pôles
- Citer le plan stratégique de l'AP-HP en vigueur
- Citer le projet d'hôpital en vigueur
- Citer le projet de pôle
- Citer la décision de délégation de gestion du directeur de l'hôpital

**Il est convenu ce qui suit :**

#### **PREAMBULE**

Le présent contrat a pour objet de fixer les modalités d'engagement réciproque des signataires ci-dessus désignés, concernant les objectifs du pôle d'activités, les moyens mis à sa disposition, les indicateurs de suivi de sa gestion, les modalités d'intéressement aux résultats

de cette gestion ainsi que les conséquences en cas d'inexécution des dispositions figurant au contrat.

### **Article 1<sup>er</sup> : Champ du contrat**

Décrire le contexte, les enjeux et le champ du contrat.

La liste des structures et activités médicales composant le pôle d'activités correspondant à la fiche de pôle validée par le conseil d'administration est annexée au présent contrat de pôle.

### **Article 2 : Objectifs de la contractualisation**

Le présent contrat prévoit une association étroite des personnels médicaux, paramédicaux, techniques et administratifs au pilotage et à la gestion du pôle d'activités. Son objectif est d'améliorer la qualité du service rendu au patient par une maîtrise médicalisée des ressources et une meilleure adaptation de l'organisation qui se traduit par :

- une responsabilisation et une implication accrues des acteurs médicaux et paramédicaux,
- une simplification des processus administratifs,
- une autonomie renforcée.

Le contrat poursuit plusieurs objectifs et notamment :

- la détermination d'objectifs d'activité, en nature et volume, et de qualité des soins en lien avec le projet de pôle et en cohérence avec le projet d'hôpital ;
- la définition des conditions de maîtrise financière des ressources et des coûts du pôle, dans le respect des règles institutionnelles liées à la T2A . Le présent contrat prend en compte le cas échéant la signature d'une nouvelle convention tripartite pour les activités de long séjour.
- l'amélioration de l'organisation au bénéfice des patients et au service de la qualité ;
- l'amélioration des conditions de travail, compte tenu de la déclinaison locale du projet social et professionnel au sein de l'hôpital.

### **Articles 3 : Rappel des principes généraux institutionnels retenus et modalités d'élaboration**

#### **3-1. principes généraux**

L'hôpital ..... et le pôle d'activités ..... s'engagent sur les principes généraux suivants :

- les objectifs d'activités déclinés par le présent contrat font référence notamment au plan stratégique de l'AP-HP et sont conformes aux priorités définies et validées dans le cadre du projet d'hôpital,
- le contrat s'inscrit dans le cadre de la politique de contractualisation interne définie par le conseil d'administration de l'AP-HP,

- la réglementation applicable à l'ensemble des établissements publics de santé ainsi que celle propre à l'AP-HP s'impose au pôle d'activité, de même que les principes de gestion institutionnels
- la réalisation d'actes médico- techniques nécessaires à l'activité du pôle d'activités est prioritairement assurée par les prestataires internes à l'hôpital,
- le praticien-responsable de pôle bénéficie d'une délégation de gestion du directeur de l'hôpital,
- le pôle dispose de moyens que lui attribue chaque année l'hôpital,
- les objectifs d'amélioration sont chiffrés et assortis d'indicateurs de suivi. Ces indicateurs sont issus, pour l'essentiel, d'un « dictionnaire d'indicateurs »<sup>1</sup> défini pour l'ensemble des hôpitaux de l'AP-HP.
- l'introduction d'un mécanisme d'intéressement est indissociable d'une solidarité institutionnelle.
- Sont pris en compte dans le cadre de l'élaboration du présent contrat les modalités de financement des activités ;

### **3-2. Modalités d'élaboration**

- Le conseil de pôle est associé sous forme d'une discussion et d'échanges préalables à l'élaboration du contrat.
- Le projet de contrat fait l'objet d'un examen au sein du conseil exécutif de l'hôpital.
- Le CTEL est informé sur le contrat de pôle.

## **DIAGNOSTIC INITIAL**

### **Article 4 : Eléments quantitatifs à prendre en compte dans le diagnostic initial**

Pour effectuer son diagnostic initial, le pôle doit disposer des éléments et données quantitatives de l'année N-1 suivantes :

- données d'activité pour les hôpitaux MCO valorisées en T2A à 100%,
- pour les hôpitaux qui disposent d'activités SLD, orientations qui se dessinent concernant la convention tripartite,
- le montant des charges directement imputables à l'activité du pôle.

**A moyen terme**, un compte d'exploitation par hôpital et par pôle sera défini selon une méthodologie à élaborer afin de garantir l'homogénéité des analyses sur l'ensemble de l'AP-HP. Pour chacun des pôles devront alors être identifiés et analysés les écarts de performance entre le pôle et des structures à activité comparables (AP et hors AP) sur la durée du séjour, la prescription, les écarts de coûts, en lien avec les indicateurs de qualité, afin d'élaborer des pistes d'amélioration continue de la performance de l'organisation du pôle.

<sup>1</sup> Ce dictionnaire d'indicateurs renvoie au dictionnaire de données dont la définition – en cours et évolutive – constitue un prérequis pour la mise en place de tableaux de bord fiables et informatisés de suivi des pôles. Il permettra également de comparer de manière fiable et homogène lorsque cela a du sens les performances des pôles de l'AP-HP et, autant que possible, de les rapprocher de celles des pôles des autres CHU.

## **Article 5 : Description des points clés d'amélioration**

Décrire les axes d'amélioration identifiés au sein du pôle concernant :

- les activités (nature et volume)
- la qualité et la sécurité de la prise en charge des patients
- le contrat de bon usage des soins,
- la contribution aux objectifs transversaux de l'hôpital et de l'AP-HP
- la performance des organisations
- la meilleure utilisation des moyens matériels du pôle (équipements, surfaces..)
- la recherche et l'enseignement
- les dépenses.

## **OBJECTIFS ET INDICATEURS DE SUIVI**

### **Article 6 : Objectifs d'activité**

Le pôle d'activités ..... s'engage à poursuivre des objectifs d'activités quantitatifs et qualitatifs, ciblés, conformes à son projet et au projet médical d'hôpital.

- Les objectifs prioritaires d'activités du pôle sont les suivants Lister les secteurs d'activité sur lequel le pôle doit développer (le cas échéant diminuer) son activité sur 4 ans.
- .....
- .....
- ...

Le tendancier d'évolution de l'activité qui en résulte au terme des quatre ans du contrat s'établit à x%.

Les objectifs d'activités arrêtés pour le pôle sont traduits dans une annexe dans le cadre de la révision annuelle du contrat.

Les règles régissant le développement d'activités nouvelles pour le pôle d'activités (transfert de services ...) et les évolutions des structures internes à venir pendant la durée d'exécution du contrat (HDJ vs hospitalisation complète par exemple) sont décrites. Les indicateurs permettant de suivre l'évolution de ces activités au sein du pôle sont identifiés.

### **Article 7 : Contribution aux objectifs stratégiques transversaux de l'hôpital/de l'AP-HP**

Expliciter la contribution que doit apporter le pôle d'activités aux objectifs stratégiques transversaux de l'hôpital et de l'AP-HP.

### **Article 8 : Actions en matière d'amélioration de la qualité et de la sécurité de la prise en charges des patients et de performance des organisations.**

En lien avec le projet de pôle, expliciter les programmes d'actions (accompagnés de calendriers) d'amélioration de la qualité et de la sécurité développés notamment dans le cadre de :

- la satisfaction des patients (qualité des soins, confort hôtelier, organisation de la sortie)
- la certification et évaluation des pratiques professionnelles,

- la pertinence de la prescription (médicaments laboratoire, imagerie, ...),
- la lutte contre les infections nosocomiales,
- les indicateurs sentinelles de qualité des soins (mortalité de GHM cibles, ...)
- ...

Décrire les objectifs du pôle d'activités en ce qui concerne la performance des organisations, en lien avec le projet de pôle, notamment en matière de :

- **prise en charge globale des patients :**
  - o d'accueil des patients,
  - o d'information médicale transmise,
  - o harmonisation des méthodes, outils ...
  - o fluidité du parcours du patient
- **gestion des personnels :**
  - o d'organisation du travail ,
  - o de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
  - o formation et développement des compétences,
  - o d'amélioration des conditions de travail,
  - o gestion des risques professionnels,
  - o d'attractivité pour le personnel.
- **meilleure utilisation des moyens matériels du pôle**
  - o équipements
  - o surfaces
  - o ...
- **qualité du codage PMSI**

Dans la mesure du possible, identifier des objectifs chiffrés pour chacune des actions envisagée et rappeler les indicateurs de suivi correspondant.

### **Article 9 : Perspectives d'évolutions d'activité en matière de recherche et d'enseignement**

Décrire les objectifs du pôle et les indicateurs de suivi en la matière en lien avec le projet de pôle (accueil des stagiaires ; publications, obtention de financements recherche et innovations...).

### **Article 10 : Relations avec les autres pôles ou avec des structures transversales**

Expliciter les engagements que prend le pôle par rapport à d'autres pôles d'activités (cliniques et médico-techniques) et aux structures transversales de l'hôpital.

Dans la mesure du possible, identifier des objectifs chiffrés pour chacune des actions envisagée et rappeler les indicateurs de suivi correspondant.

## MOYENS

### **Article 11: Perspective de convergence T2A / convention tripartite**

Préciser la participation du pôle à la dynamique de convergence de l'hôpital à engager (augmentation d'activité, diminution des coûts).

### **Article 12 : Moyens liés aux activités nouvelles pour le pôle**

A l'occasion de transferts d'activité réalisés pendant le temps du contrat préciser la part des moyens transférés au bénéfice du pôle et celle qui devra être trouvée par réallocation interne des moyens au sein du pôle.

Décrire les évolutions des besoins en praticiens hospitalo-universitaires

## EXECUTION

### **Article 13 : Modalités de suivi et de pilotage**

- A minima un compte rendu mensuel à destination des membres du conseil exécutif de l'hôpital est mis en place en cohérence avec les articles 6 à 12 du contrat.

Il s'appuiera sur l'analyse d'un tableau de bord qui comportera les indicateurs suivants :

- en mensuel : ...
- en trimestriel : ...
- en semestriel : ...
- en annuel : ...

Ce tableau de bord sera défini en cohérence avec les outils de pilotage mis en place pour le suivi des pôles au niveau de l'ensemble de l'AP-HP.

### **Article 14 : Evaluation des résultats**

Les conditions d'exécution du contrat, notamment la réalisation des objectifs assignés au pôle, font l'objet d'une évaluation annuelle entre les cosignataires selon des modalités et sur la base de critères définis par le conseil d'administration.

L'évaluation annuelle de l'avancement du contrat au regard notamment des objectifs annuels fixés en annexe au contrat (cf. article 16) constitue la base de la discussion pour l'attribution des moyens de l'année suivante au terme d'une discussion entre le conseil exécutif local et le responsable de pôle. C'est également sur la base de cette évaluation que sont mises en œuvre les mécanismes d'intéressement et les décisions en cas de non exécution du contrat.

Une information et un échange sont organisés en conseil de pôle sur ces résultats d'évaluation en même temps que la présentation de l'annexe au contrat de pôle pour l'année suivante.

Une évaluation est également conduite au terme du contrat.

Décrire les critères d'évaluation en cohérence avec les articles 6 à 10 du contrat.

### **Article 15: conséquences de l'exécution ou l'inexécution du contrat - Intéressement**

Au regard de l'évaluation annuelle de l'exécution du contrat, un intéressement peut être décidé au niveau de l'hôpital par le conseil exécutif local et complété par un intéressement arrêté au niveau de l'AP-HP.

Décrire les modalités d'attribution de l'intéressement au pôle d'activités.

En cas de non exécution du contrat, un retrait de la délégation de gestion pourra être envisagé par le directeur de l'hôpital.

### **Article 16 : Durée du contrat et modalités de révision annuelle et infra-annuelle**

Le présent contrat est défini pour une période de 4 ans.

Il est complété une fois par an par une annexe qui précise les objectifs d'activité négociés et les moyens alloués pour l'année à venir, et les indicateurs de suivi identifiés. Cette annexe est discutée en se fondant notamment sur l'évaluation qui est faite de l'année précédente du contrat. Au vu de cette évaluation, le conseil exécutif peut être amené à ajuster de manière pérenne à la hausse ou à la baisse les crédits accordés au pôle.

En cours d'année, le conseil exécutif peut être amené dans le cadre du dialogue normal de gestion de l'hôpital à revoir de manière non pérenne à la hausse ou à la baisse les crédits annuels accordés au pôle afin de lui permettre de se rapprocher au mieux des objectifs annuels auxquels il s'est engagé. Décrire les conditions de révision infra-annuelle du contrat.

Fait à .....le,

En ..... exemplaires.

Le directeur de l'hôpital,

Le président du  
comité consultatif médical,

Le praticien  
responsable du pôle,

M. ....

.....

.....

## 1- Eléments de contexte liés à l'année N

## 2 – Objectifs et indicateurs de suivi

Lister les objectifs déclinés et leurs indicateurs de suivi pour l'année tels que définie dans les articles 6 à 10 du contrat.

## 3 - Moyens

Décrire les moyens dont disposera le pôle d'activités pour l'année N du contrat et en particulier :

- Crédits de personnel
  - tableau des emplois PNM et PM
  - enveloppes de remplacement pour PNM
  - enveloppes de remplacement PM
  - droit de tirage pour les actions de formation spécifiques au pôle
- budget de fonctionnement hors personnel du pôle (groupe 2 ,groupe 3, budget prévisionnel de médicaments et DMI T2A)
- budget d'investissement du pôle (travaux, équipements, matériel bureautique, maintenance)
- « droit de tirage » sur les pôles prestataires de service (voire la logistique)

Fait à .....le,

En ..... exemplaires.

Le directeur,  
de l'hôpital,

Le président du  
comité consultatif médical,

Le praticien responsable  
du pôle d'activités

M. ....

.....

.....