

2^{ème} édition du tableau de bord régional Nouvelle Gouvernance Hospitalière Analyse des résultats

Le centre régional de ressources adresse ses plus vifs remerciements à Géraldine Quellec de la CRAMIF, pour son aide précieuse dans le recueil et l'exploitation informatique des données de ce tableau de bord.

L'agence régionale de l'hospitalisation d'Ile de France a chargé le centre régional de ressources de suivre la mise en œuvre de la réforme nouvelle gouvernance hospitalière dans la région.

Pour cela, un tableau de bord a été élaboré conjointement avec des représentants d'établissements. Ce tableau a fait l'objet d'un premier envoi fin 2005 et d'un second en juin 2006. Il devait faire l'objet d'un autre envoi à l'automne 2006.

La plupart des établissements ayant communiqué leur tableau complété en septembre, le 3ème envoi ne sera effectué que courant novembre 2006 afin d'avoir un état des lieux à un mois de l'échéance de la mise en place des pôles prévue dans les textes (31 décembre 2006).

NB :

Les données contenues dans cette deuxième édition du tableau de bord sont valables de juin à début octobre en fonction de la date à laquelle l'établissement nous a transmis ses données.

◆ *Chronologie :*

- 2ème envoi du tableau mi juin à tous les directeurs des 60 établissements publics de plus de 100 lits de la région, des 3 centres de lutte contre le cancer ainsi qu'à tous les référents nouvelle gouvernance hospitalière des 39 établissements de l'AP-HP.
- à fin septembre : 70 établissements ont retourné le tableau complété.

◆ *Répartition des établissements qui ont retourné le tableau*

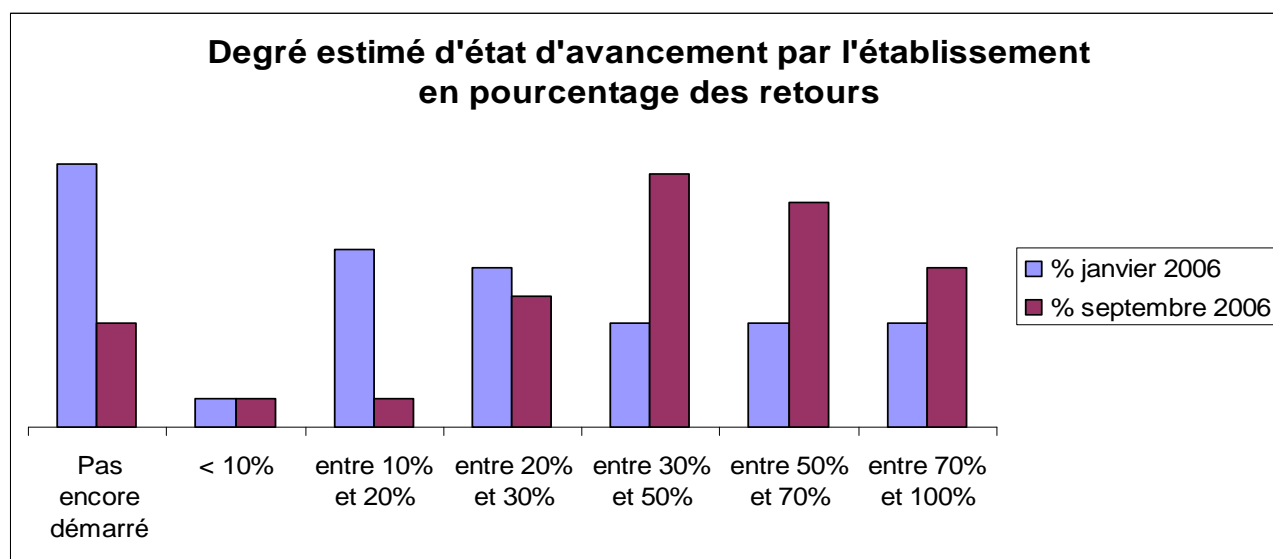
Département	Nombre de retours
75	13
77	7
78	8
91	9
92	11
93	8
94	6
95	8
Total	70

Lors du premier envoi en novembre 2005 (données à janvier 2006), 36 établissements hors AP-HP avaient retourné le tableau complété soit environ un peu moins de 60% des établissements.

Pour ce second envoi, incluant les établissements AP-HP contrairement au premier, 70 établissements ont répondu. Le taux de retour est donc de 67% dont un taux de 80% pour les établissements hors AP-HP.

◆ *Degré estimé d'état d'avancement par l'établissement*
(0 = pas démarré, 100 = complètement finalisé) :

Degré d'avancement	Nombre d'établissements (en septembre 2006)	% des retours septembre 2006	% des retours janvier 2006
entre 70% et 100%	12	17%	11%
entre 50% et 70%	17	24%	11%
entre 30% et 50%	19	27%	11%
entre 20% et 30%	10	14%	17%
entre 10% et 20%	2	3%	19%
< 10%	2	3%	3%
Pas encore démarré	8	11%	28%
Total	70	100%	100%



Ces chiffres montrent que la tendance s'est totalement inversée : la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance hospitalière a fortement progressé dans la région. La proximité de l'échéance des textes du 31 décembre l'explique sans doute en grande partie.

En début d'année 2006, le degré d'avancement qui revenait le plus souvent pour les établissements qui avaient démarré la mise en œuvre de la réforme, se situait entre 10% et 20% (avec un taux de près de 30% d'établissements n'ayant pas encore démarré).

Aujourd'hui, le degré d'avancement qui revient le plus souvent se situe entre 30% et 50%. Les taux des tranches se situant au dessus de cette moyenne sont plus importants que ceux du 1^{er} envoi du tableau de bord. A l'opposé, les tranches entre 10% et 30% ainsi que la catégorie « pas encore démarré » connaissent des taux moins élevés que ceux de janvier.

Il est à noter que le groupe de travail UHRIF - AP-HP a proposé à la demande du C2R une nouvelle grille d'évaluation du « degré d'avancement » de cette réforme. Celle-ci sera utilisée lors du prochain envoi, avant l'échéance du 31 décembre 2006. Vous retrouvez cette grille en annexe.

◆ Instances

🏢 Nombre de membres du conseil exécutif :

En début d'année, 58% des établissements (qui avaient répondu et qui étaient intégrés dans le tableau de bord régional) avaient défini un conseil exécutif.

A fin septembre, ce taux s'élève à près de 80%. En effet, sur les 70 établissements ayant répondu, 55 ont mis en place un conseil exécutif (défini au plus tard au 13 octobre 2006).

Pour une majorité d'établissements, le conseil exécutif est constitué de 12 membres. On peut également noter que pour 43 établissements sur les 55, des membres invités sont conviés au conseil exécutif. Il s'agit souvent d'invités ponctuels en fonction de leurs compétences (gestion des travaux, médecins,...) au regard de l'ordre de jour, mais aussi d'invités permanents parmi lesquels le DIM ou le pharmacien chef sont souvent indiqués.

Nombre de membres du conseil exécutif (CE)	Nombre établissements ayant mis en place le CE	Pourcentage
/ (pas communiqué)	1	2%
8	9	16%
10	7	13%
12	21	38%
13	1	2%
14	5	9%
16	8	14%
17	1	2%
20	1	2%
21	1	2%
Total	55	100%

Pour l'ensemble des établissements, le conseil exécutif se réunit en général au minimum une fois par mois.

🚩 Mise en place d'un comité d'établissement et d'un collège de cadres :

9 établissements sur les 55 ayant un conseil exécutif ont mis en place un comité d'établissement.

13 établissements ont mis en place un collège de cadres.

◆ Organisation polaire

🚩 Nombre de pôles :

En janvier, un peu moins de la moitié des établissements (ayant mis en place un conseil exécutif) avaient défini des pôles.

A fin septembre, ce taux est de 60% soit une augmentation de 26% : 33 établissements ont défini leurs pôles :

- 1 établissement en a défini 1 (AP-HP) mais ne l'a pas encore mis en œuvre
- 1 établissement en a défini 2 (AP-HP) mais ne les a pas encore mis en œuvre
- 3 établissements en ont défini 3 (AP-HP) : 2 de ces établissements en ont mis en œuvre 1 sur les 3, et l'autre établissement les a mis en place tous les 3
- 3 en ont défini 4 qui sont déjà mis en œuvre
- 5 en ont défini 5 : deux ne les ayant pas encore mis en œuvre et les 3 autres les ayant mis en œuvre en totalité
- 3 en ont défini 6 : 2 de ces établissements ne les ont pas encore mis en œuvre et le 3^{ème} les a mis en place en totalité
- 6 en ont défini 7 : 4 de ces établissements les ont mis en œuvre, un en a mis en place un seul, et un autre ne les a pas encore mis en œuvre
- 4 en ont défini 8 : un en ayant mis en œuvre 4 sur les 8, et 3 les ayant mis en œuvre en totalité
- 1 en a défini 9 qui ne sont pas encore mis en œuvre
- 4 en ont défini 10 : un les a mis en œuvre en totalité, un autre en a mis en œuvre 8 sur les 10 et deux autres ne les ayant pas encore mis en œuvre
- 1 en a défini 11 en ayant mis en œuvre 2 pour le moment
- 1 en a défini 13 mais ne les a pas encore mis en œuvre

Ainsi, sur les 33 établissements qui ont défini leurs pôles, 22 les ont mis en œuvre en tout ou partie (y compris phase de test), soit 40 % des établissements.

Nombre de pôles en phase de test / en exercice	Nombre d'établissements	Pourcentage
0	33	60%
1	3	5.5%
2	1	2%
3	1	2%
4	4	7%
5	3	5.5%
6	1	2%
7	4	7%
8	4	7%
10	1	2%
Total	55	100%

NB : Il nous paraissait intéressant de mettre en regard la mise en œuvre des pôles et « le % de l'établissement intégré en pôles ». Malheureusement, aucune analyse ne peut vous être communiquée sur ce point, les données recueillies ne nous paraissant pas cohérentes.

Découpage des pôles

Il n'est pas possible d'interpréter à un niveau régional la/les filières retenues pour le choix des pôles.

Dans le prochain envoi nous ajouterons des types de filière pour en faire l'analyse.

Profils du cadre administratif de pôle et du cadre de santé de pôle :

En général, le cadre administratif de pôle est un attaché d'administration hospitalière (2/3 des cas) ou un adjoint des cadres. Cela est souvent variable au sein d'un même établissement en fonction du pôle. Dans 5 établissements sur les 22 qui ont désigné leurs cadres administratifs de pôles ou simplement défini leur profil il s'agit de directeurs adjoints (directeur d'hôpital).

En ce qui concerne le cadre de santé de pôle, il s'agit le plus souvent d'un cadre supérieur de santé (plus de 90% des cas). Les établissements sont plus nombreux que pour le cadre administratif à avoir d'ores et déjà désigné ou du moins défini leurs cadres de santé (33 établissements).

Conseils de pôles

Plus de 90 % des établissements n'ont pas pour le moment de conseils de pôles organisés.

Contractualisation avec les pôles

Contrats de pôles et délégation de gestion

9 établissements ont mis en place des contrats de pôles. On peut observer que pour la plupart de ces établissements, le nombre de contrats mis en place correspond au nombre de pôles mis en œuvre.

Parmi ces 9 établissements :

- 3 ont mis en place une délégation de gestion qui porte sur :
 1. le budget hôtelier
 2. - la gestion des équivalents temps plein de personnel en nombre avec possibilité pour le chef de pôle de transformer des emplois sous réserve de l'accord du directeur
 - la gestion des mensualités de remplacement
 - l'enveloppe pour les achats de petites fournitures
 3. - les investissements (équipements et travaux)
 - les crédits d'intérim
 - les autorisations, ordres de missions ...
- 6 n'ont pas mis en place de délégation de gestion mais la plupart d'entre eux ont défini sur quoi elle portera.

Par ailleurs, 3 établissements ont mis en place une délégation de gestion sans avoir mis en place de contrats de pôles et qui porte sur :

1. des travaux d'entretien courant
2. - une partie des commandes du groupe 3 depuis fin 2004,
 - et sur l'ensemble des commandes des groupes 2 et 3 courant 2006.
3. les dépenses d'exploitation Titre 1,2,3

Modalités d'intéressement

Seuls 8 établissements ont mis en place des modalités d'intéressement. Il est à noter que 3 d'entre eux ont un système antérieur aux pôles : 2 faisaient de l'intéressement la contrepartie des contrats de service et l'autre avait des modalités d'intéressement dans le cadre d'un contrat de retour à l'équilibre.

5 établissements ont défini un intéressement dans le cadre des pôles.

Les modalités d'intéressement sont dans la plupart des cas collectives ; elles portent souvent sur les dépenses d'investissement en contrepartie de l'atteinte d'objectifs assignés aux pôles.

**Grille pour apprécier l'état d'avancement
de la mise en œuvre de la réforme nouvelle gouvernance**

Points	Pôles
0	Pas de pôles
1	Organisation partiellement polaire
2	Organisation totalement polaire
4	Organisation totalement polaire et instances mise en place (Cf. conseil de pôle, triumvirat)
8	Organisation totalement polaire, instances mise en place (Cf. conseil de pôle, triumvirat) et existence de contrats de pôle
10	Organisation totalement polaire, instances mise en place (Cf. conseil de pôle, triumvirat), existence de contrats de pôle et délégations de gestion
	Conseil exécutif
0	Pas de conseil
1	Réunion non périodique du conseil
3	Réunion périodique du conseil
5	Réunion régulière et exercice de ses prérogatives (article L 6143-6-1 du code de la santé publique)
	Comité d'établissement
0	Pas de comité
1	Comité mis en place
	Accompagnement de la démarche
0	Absence de communication sur le thème
2	Politique de communication sur le thème
4	Politique de communication et de formation sur le thème
TOTAL points sur 20	