



Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Ile-de-France

**Centre Régional de Ressources
pour l'optimisation du management et des
organisations**

**☞ La direction de l'établissement par un médecin :
avantages et conditions d'efficacité**

Juillet 2004

➤ Le contexte historique

- ◆ Créé au début du XXème siècle l'établissement (PSPH) a toujours été dirigé par un médecin (ancien sanatorium)
- ◆ Mais nouvelle spécificité depuis l'arrivée en 2002 d'un nouveau directeur : s'il s'agit bien d'un médecin, il n'exerce aucune fonction médicale au sein de l'établissement et n'a donc pas de responsabilité de "chef de service"

➤ Les avantages de la situation :

- ◆ La direction par un médecin
 - ✓garantit une analyse médico-économique de l'activité de l'hôpital
 - ✓légitime les interventions du directeur dans l'activité médicale
 - ✓limite le développement de "faux arguments"
- ◆ Le fait que le directeur médecin n'exerce pas d'activité médicale dans l'établissement lui permet d'intervenir et de prendre des décisions sans être "soupçonné" de favoriser son service
 - ✓contrairement, par exemple, aux présidents de CME qui sont par ailleurs chefs de service
 - ✓contrairement aux futurs responsables de pôle dans le cadre de la nouvelle gouvernance

➤ Ce qui a été facilité : mise en place ou amélioration du pilotage médico-économique

- ◆ Participation du médecin-directeur au comité du médicament (restrictions sur les médicaments coûteux, contrat de bon usage du médicament)
- ◆ Information des médecins sur le coût des médicaments et analyses
 - ✓Le coût comparatif des médicaments est intégré au livret d'antibiothérapie
 - ✓Le livret thérapeutique comporte les coûts unitaires pour informer les médecins des dépenses qu'ils engagent
- ◆ Mise en place d'objectifs négociés avec les chefs de service : avant d'établir le rapport d'orientation budgétaire, le médecin-directeur et le chef comptable reçoivent chaque année les chefs de département avec leurs adjoints et les surveillantes pour fixer les objectifs et l'activité du département
- ◆ Chaque mois, les chefs de département reçoivent un tableau de bord détaillé qui retrace les dépenses et les activités au regard des objectifs fixés et de l'historique de l'année précédente, accompagné d'une note d'analyse du médecin-directeur
- ◆ L'activité mensuelle de chaque département est connue avant le 10 du mois suivant, et les dépenses médicales dans les 3 premières semaines, ce qui permet de rectifier rapidement les éventuels dérapages

➤ Les résultats obtenus :

- ◆ **Grâce au système du « médecin-directeur », les médecins de l'établissement ont développé une culture financière**
 - ✓ Les décisions de l'administration sont accompagnées d'une explication de type médical
- ◆ **Les cultures administrative et médicale se sont rapprochées**
 - ✓ Les médecins ne méprisent pas « l'administration »
 - ✓ Les médecins ont intégré la contrainte financière
 - ✓ Relations riches du directeur avec la CME et son président : grande transparence
 - ✓ Les médecins ont conscience d'aller vers le même objectif que la direction : que l'hôpital fonctionne bien (et pas seulement d'un point de vue économique mais aussi organisationnel)
- ◆ **Le directeur a pu déceler des sources d'économies qui n'auraient pas pu être appréhendées par un non médecin**
- ◆ **Une gestion des dépenses et de l'activité réactive et rationnelle**

➤ Les difficultés rencontrées :

- ◆ **Quelques résistances au changement d'ordre individuel**
 - ✓ Mais marginales, dans la mesure où la médicalisation des décisions administratives fonctionne depuis de nombreuses années dans l'établissement

➤ Les facteurs clés de la réussite :

- ◆ **L'inscription de ce type de gestion dans l'histoire de l'établissement**
 - ✓ Les médecins se sentent responsables de la santé financière de l'établissement
- ◆ **Le statut d'établissement privé participant au service public hospitalier**
 - ✓ Permet de réorienter l'activité des services si nécessaire, de manière souple
 - ✓ Permet aux membres du personnel de prendre conscience de la nécessité du contrôle des dépenses
- ◆ **Un langage "économique" partagé, y compris par les infirmières**
- ◆ **Le directeur est présent dans les services et assiste aux staffs médicaux**