

Etablissement : Centre hospitalier de Rambouillet
Statut : Public
Département : 78
Contact : Carole Brision, directeur adjoint financier
01.34.83.76.03, c.brision@ch-rambouillet.fr

THEME

NOUVELLE GOUVERNANCE HOSPITALIERE

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Politique d'intéressement dans les pôles

DIAGNOSTIC DE DÉPART

La mise en œuvre de la nouvelle gouvernance et sa réussite nécessitent un intéressement collectif, gagé par un contrat entre l'établissement et les pôles.

L'établissement a donc décidé de provisionner 100 000 euros par an, quel que soit son résultat en fin d'année pour mettre en place une politique d'intéressement dans les pôles.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Démarche d'anticipation de la nouvelle gouvernance engagée par l'établissement votée au CA du 29 mars 2004.
- L'avis du conseil exécutif sur les modalités de la contractualisation et le contrat type en date du 08 novembre 2005.
- La délibération du Conseil d'Administration approuvant les modalités de la contractualisation et le contrat type en date du 19 décembre 2005.
- Signature des contrats de pôle en 2006 avec une délégation de gestion ne concernant dans un premier temps qu'une enveloppe restreinte correspondant au plan d'équipement hôtelier suivant des modalités définies dans le contrat.
- En 2007, la délégation de gestion comprend toujours l'enveloppe hôtelière et la politique d'intéressement se fonde sur 3 points : l'activité, les indicateurs de qualité et progrès.
- Un intéressement financier réparti de manière égale entre chaque objectif aurait semblé trop discriminatoire pour les pôles déficitaires.
- Ainsi, a-t-il été décidé que chaque pôle puisse bénéficier d'une attribution au titre de l'une ou de plusieurs de ces enveloppes :
 - o Une enveloppe « qualité » dont peuvent bénéficier les pôles ayant atteint les objectifs qualitatifs inscrits au contrat.
 - o Une enveloppe « résultat » : les pôles excédentaires en fin d'année bénéficient d'une attribution au titre de cette enveloppe, proportionnelle à l'excédent réalisé.
 - o Une enveloppe « progrès » : qu'ils soient excédentaires, déficitaires ou équilibrés, les pôles peuvent bénéficier de cette enveloppe s'ils atteignent les objectifs de réduction des dépenses et d'augmentation d'activité définis dans le contrat.

L'appel à un consultant extérieur, dans le cadre d'un chantier MEAH, a permis de fiabiliser la démarche de construction des comptes de résultat analytiques. Le montant des enveloppes d'intéressement a recueilli l'accord des responsables de pôle.

OUTILS UTILISÉS

- [Contrat de pôle](#) définissant précisément les modalités d'utilisation de l'intéressement (activité non pérenne, respect de la réglementation, ...)
- [Tableau de bord de suivi des objectifs](#) quadrimestriel initialement (2006), à périodicité semestrielle en 2007 (*pour ouvrir ce document, si excel est déjà ouvert, cliquez sur l'onglet en bas de page et ne mettez pas à jour les liaisons*)
- Et tableaux de bord multidimensionnels bimestriels

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Information des instances
- Rencontres semestrielles direction/responsables de pôle
- A l'intérieur des pôles, communication à la charge des responsables de pôles

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

- Intérêt suscité auprès des responsables de pôle pour la gestion de pôle et questions médico-économiques
- Emulation au sein du pôle
- Légère concurrence entre pôles

Difficultés :

- Tenir les tableaux à jour et les pérenniser
- Temps pour communiquer avec les pôles
- Investissement de recueil des données (qualitatif, financier,...)
- Manque d'expérience et d'outil de comptabilité analytique
- Manque de soutien de cadre administratif rattaché spécifiquement à chaque pôle

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

- Un indicateur pertinent et mesurable reste préférable à plusieurs indicateurs difficilement mesurables
- Il est nécessaire d'identifier un responsable chargé de collecter les indicateurs auprès de leurs différents producteurs, de procéder à leur analyse, puis d'en assurer la diffusion auprès des responsables de pôle.

Avantages :

- Mobilisateur pour les professionnels médicaux et paramédicaux
- Intéressement : générateur de changements de comportement
- Possibilité d'achat de matériel sans attendre le plan annuel
- Reconnaissance pour le personnel
- Permet de se rendre compte des différents coûts à la charge de l'établissement, et notamment du coût des ressources humaines au sein du pôle

Facteurs clés de réussite :

- Niveau de l'enveloppe d'intéressement
- Zone d'autonomie pour l'utilisation de l'enveloppe d'intéressement très précise et indiquée dans le contrat
- Respect de ladite zone d'autonomie
- Intéressement possible, même en cas de pôle déficitaire en terme de T2A