

Etablissement : Centre hospitalier intercommunal Le Raincy - Montfermeil
Statut : Public
Département : 93
Contact : Pascal Haupais, directeur adjoint chargé des ressources humaines
01 41 70 80 17, phaupais@ch-montfermeil.fr

THEME

NOUVELLE GOUVERNANCE HOSPITALIERE

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Elaboration de la charte de délégation de gestion et constitution du pôle GRH

DIAGNOSTIC DE DÉPART

- Mise en œuvre des dispositions législatives et réglementaires relatives à la réforme de la nouvelle gouvernance hospitalière.
 - Calendrier réglementaire incontournable.
 - Constat d'un fonctionnement en GRH partiellement opaque, notamment en raison :
 - o de l'absence de projet social ;
 - o de la multiplicité des acteurs (DRH, direction des soins, cadres et chefs de service, etc.) ;
 - o de pratiques administratives traditionnelles ;
 - o de la faiblesse de l'expertise en GRH ;
 - o du manque d'outils de suivi et de gestion.
 - Prise en compte des possibilités et des enjeux de la délégation de responsabilité et de gestion aux responsables de pôle.
 - A l'occasion de la mise en œuvre de la réforme de la nouvelle gouvernance hospitalière, il est apparu nécessaire, compte-tenu des possibilités offertes et des enjeux identifiés en matière de délégation de gestion et de responsabilité, de poser les bases d'une nouvelle organisation qui permette tout à la fois :
 - o de donner du sens à la délégation de gestion et de responsabilité aux responsables des pôles ;
 - o de renforcer l'expertise des professionnels de la GRH ;
 - o d'améliorer la GRH, notamment en constituant un pôle GRH cohérent et en mettant en œuvre un projet social adapté aux évolutions de l'hôpital.
- Choix de poser les bases d'une réelle délégation de gestion et de responsabilité en GRH.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

Premier semestre 2006

Recours à l'aide d'une société de conseil extérieure pour :

- Mener une exégèse partagée de la réglementation relative à la nouvelle gouvernance hospitalière.
- Tracer les contours de pôles d'activité cohérents.
- Définir le périmètre de la délégation de gestion.
- Identifier les processus de gestion objets de la délégation.

Mi-2006

- Description des processus de gestion des ressources humaines.
- Elaboration d'une répartition des responsabilités entre le pôle GRH et les responsables de pôle.

Second semestre 2006

- Finalisation de la charte de délégation de gestion.
- Présentation de la charte aux partenaires sociaux et discussion.
- Engagement dans la démarche de préparation du projet social.

Premier trimestre 2007

- Adoption de la charte de délégation de gestion par les instances.
- Communication de la charte aux professionnels concernés.

Mai-septembre 2007

- Définition des missions du pôle GRH.
- Engagement du travail procédural en GRH.
- Présentation de la proposition de projet social aux cadres.

OUTILS UTILISÉS

- Dispositif législatif et réglementaire relatif à la nouvelle gouvernance hospitalière
- Description des processus, notamment en GRH
- Charte de délégation de gestion
- Missions du pôle GRH
- Proposition de projet social

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Réflexion pluridisciplinaire – médecins/directeurs/cadres – engagée en 2006 en vue de préparer la structuration en pôles d'activité et d'entamer l'élaboration de la charte de délégation de gestion.
- Aller et retour de discussions et confrontations entre professionnels pour l'élaboration de la charte de délégation de gestion.
- Présentation de la charte aux partenaires sociaux (2006) et aux professionnels concernés (2007).

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

- Charte de délégation de gestion et répartition des responsabilités entre le pôle GRH et les responsables de pôle.
- Partage des responsabilités ouvert et impliquant.
- Engagement dans une démarche procédurale visant à balayer l'ensemble des principaux processus de GRH.
- Proposition de projet social 2007/2011 se déclinant en un plan d'actions opérationnel et visant à encadrer la mise en œuvre des dispositions de la charte de délégation de gestion et à préparer la constitution du pôle GRH.

Difficultés :

- Complexité du dispositif de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance hospitalière (charte de délégation de gestion, contrats de pôle, projet de pôle, etc.) impliquant un déploiement sur une longue période.
- Manque de lisibilité immédiate des dispositions présentées aux professionnels, faute d'être opérationnelles rapidement.
- Importance des besoins en accompagnement et en formation révélés par la réforme, tant au niveau des pôles d'activité clinique et médico-technique que du pôle GRH.
- Difficultés à concilier des dispositions réglementaires parfois antagonistes.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Avantages et inconvénients :

- Partage de la réflexion entre corps et statuts différents.
- Vers la mise en place d'une co-gestion.
- Révision des processus en GRH compte tenu des orientations retenues.

Facteurs clés de réussite :

- L'engagement des principaux acteurs décisionnels concernés.
- Une véritable délégation de gestion (champ de compétences + capacités d'action).
- La cohérence des différents éléments du dispositif (charte + pôle GRH + édifice procédural + projet social).