

Etablissement : CHU Louis Mourier
Statut : AP-HP
Département : 92
Contact : Marc Croisy, directeur des ressources humaines
marc.croisy@lmr.aphp.fr

THEME

NOUVELLE GOUVERNANCE HOSPITALIERE

TITRE DE L'EXPÉRIENCE

Délégation de gestion aux pôles d'activité

DIAGNOSTIC DE DÉPART

- L'établissement est totalement organisé en pôles. Il existe une réelle volonté médicale de s'investir dans la nouvelle gouvernance hospitalière et ce notamment dans le but de disposer d'une plus grande liberté au sein de chaque pôle.
- Nécessité donc d'établir des procédures dans les domaines suivants :
 - o recrutements,
 - o remplacements,
 - o heures supplémentaires,
 - o intérim,
 - o formation.

GRANDES ETAPES DE LA DÉMARCHE

- Mars 2006 : création d'un groupe de travail « délégation RH » conduit par le DRH et composé de cadres supérieurs de santé, cadres administratifs de pôles, et représentants du corps médical.
- Appui d'un organisme extérieur pour le démarrage. Il a permis de définir la méthodologie à suivre : engagements des discussions, constats, processus et actions à mener. Ce regard extérieur a été très intéressant.
- Mai 2007 : la délégation de gestion est effective en matière de recrutements et de gestion budgétaire des charges de personnel (crédits d'intérim, heures supplémentaires ...).
- Réunions régulières du groupe :
 - o suivi des enveloppes budgétaires,
 - o suivi des tableaux de bord.

OUTILS UTILISÉS

- Procédures écrites
- Logigrammes
- Tableaux de bord

MOBILISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DU PROJET

- Plan d'actions
- Présentation aux instances et aux pôles
- Le CEL valide les décisions
- Une campagne de communication va être faite au niveau de l'établissement

RÉSULTATS OBTENUS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Résultats :

Une délégation RH partielle :

- La délégation de gestion est effective en matière de recrutement. Le turn-over étant important chaque pôle réadapte ses effectifs ; des changements inter-pôles sont possibles. La DRH contrôle tout de même la légalité des dossiers (pièces administratives), centralise les payes et se charge de la gestion de carrière des agents.
- Au niveau du recrutement des intérimaires, les pôles sont contraints de respecter le marché signé par l'AP-HP.
- Au niveau de la formation, une cohérence doit être gardée entre les objectifs nationaux, ceux de l'AP-HP et ceux de l'établissement. Cela limite donc le champ d'intervention du pôle.

Difficultés :

- Pour les recrutements : les médecins doivent gérer la pénurie.
- Les procédures réglementaires et la consultation des instances limitent le champ d'actions.
- Gestion financière/tableau des emplois/masse budgétaire.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

Enseignements tirés :

- Adaptation régulière de la gestion administrative dévolue aux pôles.
- Travail en appui DRH/pôles.

Avantages :

- Complémentarité réelle.

Inconvénients :

- Réactivité à parfaire en ce qui concerne la transmission des documents au service gestion paye de la DRH.
- Manque d'outils pour la réorganisation des pôles.

Facteurs clés de réussite :

- Travaux du groupe RH.
- Volonté commune de réussite.
- Travail en transparence entre la DRH et les pôles.