

Pour commencer :

« I have long suspected running even the most complicated corporation must be a child's play compared to managing almost any hospital »

« Hospitals are constantly réorganizing, which means shuffling boxes around on pieces of paper. Somehow, it is believed that by rearranging authority relationships, problems will be solved. But all this may reflect none more than the frustration of managers in trying to effect real changes in the clinical opérations.

(H. Mintzberg, 1997)

l'hôpital : une organisation professionnelle

- Qu'est ce qu'une organisation professionnelle ?
- Enjeux de la gestion des organisations professionnelles.
 - + l'implication des professionnels.
 - + le contrôle.
 - + la coordination.
 - + la lourdeur d'action.

Les O.S : des organisations complexes et paradoxales

- Les O.C.S sont des organisations paradoxales.
- Stabilité ↔ innovation.
- Autonomie ↔ réseau.
- Services à des patients ↔ biens collectifs.
- Clinique : sur mesure ↔ prêt-à-porter.
- Spécialisation ↔ intégration.
- Logiques marchande, démocratique vs technocratique, professionnelle.

Le Projet de réforme hospitalières et la réponse à la complexité

- Un Conseil d'Administration ayant les pouvoirs les plus étendus !!!! Pour !!!!:

+ proposer...

+ proposer...

+ proposer...et en général ...proposer

Il en découle:

- Absence de vision stratégique.

- Manque de légitimité (composition et)
(représentation)

- Manque de crédibilité ?

Le Directeur Général

- Appelé à assurer la gestion administrative, financière et technique de l'Etablissement, il est bloqué par l'indépendance intellectuelle des acteurs.
- Il exerce des pouvoirs qui lui sont expressément délégués par le Conseil.
- Assurant le secrétariat du C.A sans siéger, n'est il finalement pas un appendice ?

Les instruments de gouvernance n'étaient pas bien installés :

- Stratégie.
- Conduite du changement et leadership.
- Design structurel
- Mesure des performances et redevabilité

Remodeler la gouvernance des E.P.S

- la théorie de l'agence , à elle seule, ne suffit pas
- les limites de la gouvernance « stakeholders »

Vers de nouveaux modèles de gouverne

- Gouvernance au « stewardship »
- Gouvernance créatrice des valeurs.(non fiduciaire)

Vers de nouvelles formes d'organisation

- L'expérience anglo-saxonne = two heads.
- L'expérience européenne:
- L'organisation par départements : par organe, par pathologie, par genre humain
- Par pôle et programmes
- Unités autonomes aux frontières floues

Remodeler le cadre juridique:

- vers une autonomie plus élargie
- choix et motivation des administrateurs membres
- instauration d'un nouveau mode et de nouveaux instruments de redevabilité

Le C.H.U Sahloul : à la recherche de nouveaux instruments de gouverne

- Le projet d'Etablissement (2002).
- la contactualisation interne (2003)
- La budgétisation des services (2004).
- La gestion par pôles et programmes (2008).

EN GUISE DE CONCLUSION:

L'autonomie ne se donne pas, elle s'arrache, elle se mérite.....

La balle est donc dans les camps des acteurs hospitaliers.....