

Executive MBA Santé

**Réformes de la gestion publique
et pilotage des
établissements de santé**

Réformes de la gestion publique

- ◆ **Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)**
 - août 2001 -> janvier 2006
- ◆ **Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP)**
 - juillet 2007
- ◆ **Loi relative aux libertés et responsabilités des universités**
 - juillet 2007
- ◆ **Loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires**
 - juillet 2009

La Loi Organique relative aux Lois de Finances

- ◆ **Mère de toutes les réformes ?**
- ◆ **Nombreuses modifications des conditions de la gestion publique**
- ◆ **Quelles caractéristiques communes avec les réformes dans le secteur de la santé ?**

Principes de la Lolf

1. **Fixation d'objectifs**
2. **Démarche apprenante**
3. **Définition d'une performance publique plurielle**
4. **Responsabilisation des acteurs**
5. **Déploiement opérationnel basé sur le contrat**
6. **Octroi de libertés nouvelles aux responsables**
7. **Allocation de moyens fondée sur l'activité**
8. **Affirmation d'un niveau régional du pilotage**
9. **Recherche d'une complémentarité Public-Privé**

1. Fixation d'objectifs

◆ Une démarche nouvelle

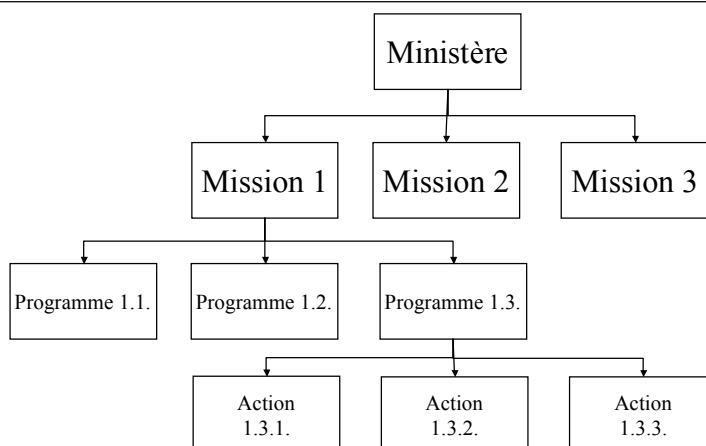
- Objectifs stratégiques -> Objectifs opérationnels -> Responsabilisation des acteurs -> Indicateurs de performance

◆ Le Conseil d'Analyse Economique à propos de la Lolf

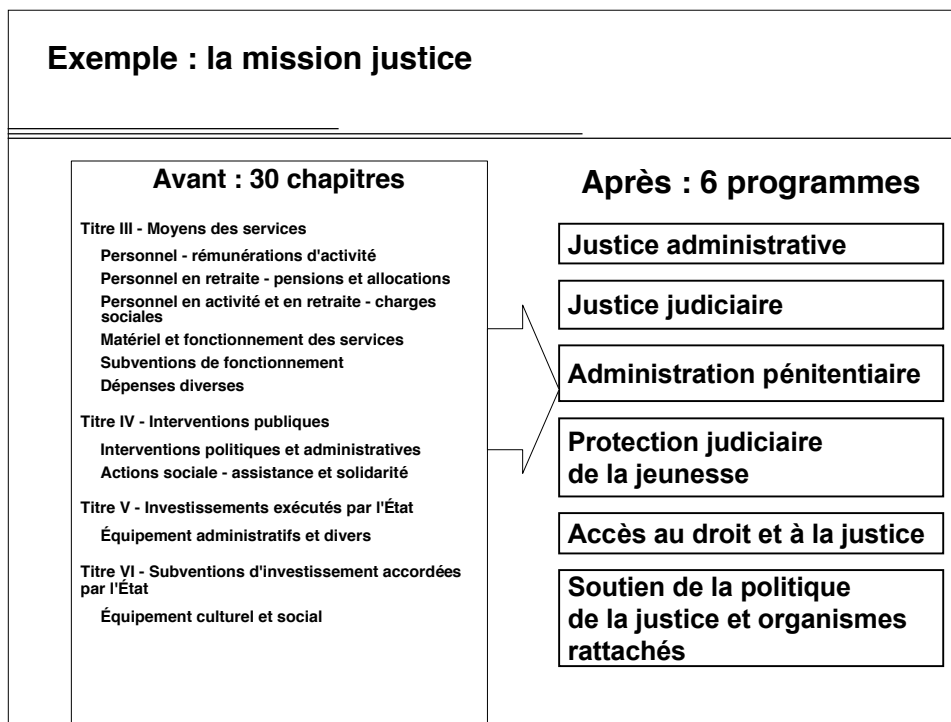
- « la Lolf contraint l'Etat à afficher ses préférences, rénove les conditions d'exercice du management public et impose une règle d'évaluation des politiques et des pratiques de pilotage publiques »

- Economie Politique de la Lolf, Conseil d'Analyse Economique, Documentation Française, 2007

L'articulation Ministère - Mission - Programme - Actions



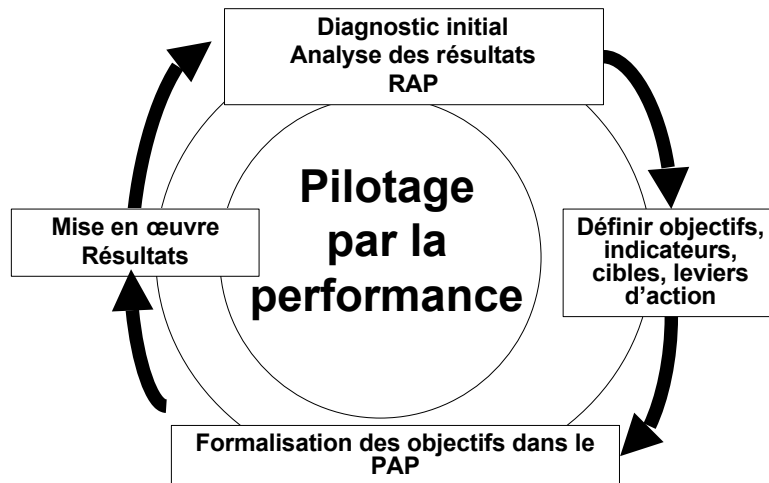
Exemple : la mission justice



2. Démarche apprenante

- ◆ **Processus de fixation d'objectifs alimenté par l'analyse des réalisations passées**
- ◆ **Le Projet Annuel de Performances**
- est réalisé après
- ◆ **Le Rapport Annuel de Performances**

Une démarche séquentielle...



3. Définition d'une performance publique plurielle

- ◆ **Objectifs des programmes fixés en fonction de l'impact socio économique qu'ils doivent produire sur leurs destinataires**
 - favoriser l'insertion des étudiants à la sortie de l'université
 - diminuer la mortalité sur les routes
 - lutter contre les maladies animales
 - lutter contre les violences aux personnes
- ◆ **Mais d'autres parties prenantes sont prises en compte dans les objectifs des politiques**

La performance publique

◆ Le résultat de l'action publique

- l'impact final de l'action publique
- perception du citoyen

◆ L'efficience dans l'emploi des ressources

- quelles réalisations obtenues au regard des moyens consommés ?
- perception du contribuable

◆ La qualité du service rendu

- satisfaction des usagers
- qualité des processus
- perception de l'utilisateur

4. Responsabilisation des acteurs

◆ Des responsables sont chargés de « porter » les programmes de politique publique : les « R-Prog »

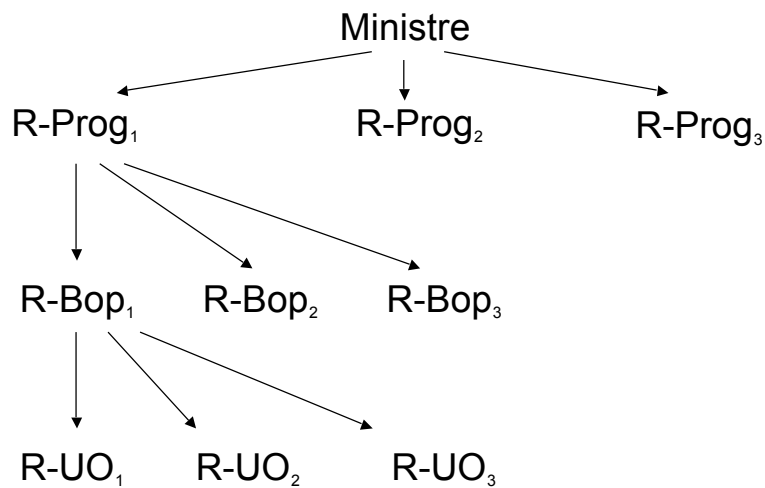
◆ Des responsables sont désignés au niveau territorial

- les responsables de budgets opérationnels de programme
- « R-BOP »

◆ Et au niveau local

- les responsables d'unités opérationnelles
- « R-UO »

La chaîne de commandement



5. Déploiement opérationnel basé sur le contrat

- ♦ Le « n + 1 » contracte avec le « n » sur des objectifs de performance



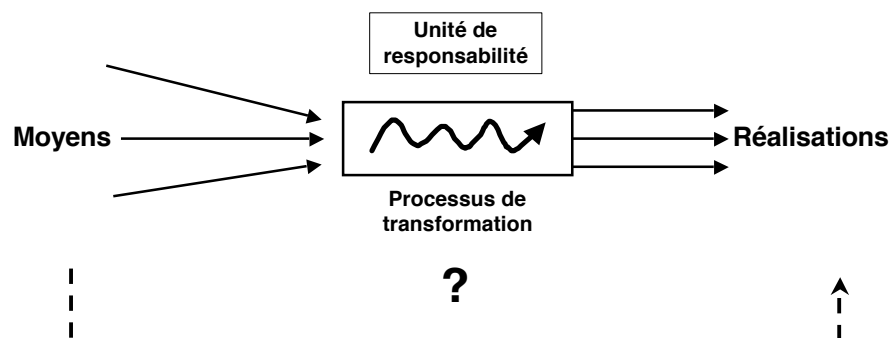
- ♦ En échange d'un engagement du « n » d'atteindre les niveaux de performance prévus

6. Octroi de libertés nouvelles aux responsables

- ◆ Les responsables sont dotés de libertés nouvelles
- ◆ Nécessaires pour leur accomplissement du contrat
 - gestion du personnel
 - gestion du patrimoine
 - procédures administratives « allégées »
 - fongibilité des crédits

7. Allocation de moyens fondée sur l'activité

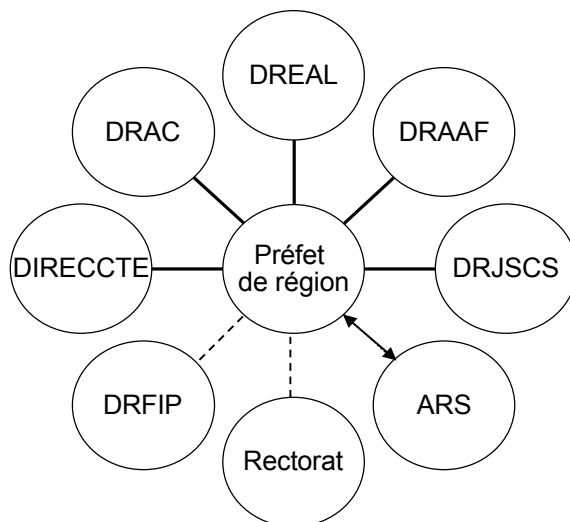
- ◆ Principe de la « justification au premier euro »
 - justification des demandes de crédit
 - en fonction des « métiers » des unités de responsabilité



8. Affirmation d'un niveau régional du pilotage

- ◆ Les R-Bop sont souvent régionaux
- ◆ De nouvelles structures sont créées dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques
 - à vocation interministérielle
 - rassemblant des entités publiques disparates
- ◆ L'autorité des Préfets de Région est renforcée

Les structures régionales autour du Préfet



DRAC = direction régionale de la culture

DREAL = direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement = DRE + DIRE (hors DI et métrologie) + DIREN

DRAAF = direction régionale de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt = DRAF + SV

DRJSCS = direction régionale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale = DRJS + DRASS hors santé

DIRECCTE = direction régionale des entreprises de la concurrence et de la consommation du travail et de l'emploi = DRTEFP + DDTEFP + DRCCRF + DRT + DRCA + DRCE + DIRE (DI et métrologie)

DRFIP = TPGR + services fiscaux

ARS = agence régionale de santé = ARH + GRSP + URCAM + DRASS et DDASS hors cohésion sociale + CRAM

9. Recherche d'une complémentarité Public-Privé

◆ Pas contenue dans la Lolf

- conséquence du questionnement sur
 - la nature des politiques publiques
 - les conditions de leur mise en œuvre

◆ Révision Générale des Politiques Publiques

- abandon de l'ingénierie publique par les DDE et les DDA
- sollicitation d'acteurs privés dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi
- vaste mouvement d'externalisation de services support ministériels

Quels liens avec les réformes du secteur de la santé ?

1. Fixation d'objectifs

- programmes de qualité et d'efficience de la LFSS depuis 2008

2. Démarche apprenante

- démarches qualité, objectifs des contrats

3. Résultats caractérisés par une performance plurielle

- qualité des soins, efficience, prise en compte de l'utilisateur, RH

4. Responsabilisation des acteurs

- responsables de pôles

5. Déploiement opérationnel basé sur le contrat

- les contrats pluriannuels objectifs moyens

Quelle cohérence avec le secteur de la santé ?

- 6. Octroi de libertés nouvelles aux responsables**
 - délégations de gestion
- 7. Allocation de moyens fondée sur l'activité**
 - tarification à l'activité
- 8. Affirmation d'un niveau régional pour le pilotage territorial**
 - les Agences Régionales de Santé
- 9. Recherche d'une complémentarité Public-Privé**
 - encouragement des groupements de coopération sanitaire
 - appels d'offres des ARS

Le sujet

- ◆ **Peut-on parler de symétrie entre les réformes conduites dans les établissements de santé et celles conduites dans le secteur public ?**
- ◆ **En quoi le modèle du pilotage par les objectifs initié par la Lolf est-il transposable à l'hôpital ?**
- ◆ **Quelles sont les limites de cette transposition ?**

Nos invités

- ◆ **Madame Véronique Billaud**
 - Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médicaux-sociaux
- ◆ **Monsieur Gilles Launay**
 - CHU de Montpellier
- ◆ **Monsieur Noël Diricq**
 - Cour des Comptes

L'organisation

- ◆ **Exposé de monsieur Launay**
- ◆ **Exposé de madame Billaud**
- ◆ **Pause**
- ◆ **Exposé de monsieur Diricq**
- ◆ **Réponses aux questions de la salle**

merci de votre attention