



Management et efficience hospitalière : une évaluation des déterminants

Dominique ACKER, Dr Anne-Carole BENSADON, Patrice LEGRAND, Céline MOUNIER

Cette mission issue du programme d'activité de l'IGAS visait à mettre en évidence les déterminants susceptibles d'expliquer les situations financières différenciées des hôpitaux et les succès de gestion.

Le rapport montre que les hôpitaux mobilisent l'ensemble de leurs moyens de gestion. Il s'agit particulièrement de la définition d'un projet stratégique, de l'amélioration de l'organisation (fluidité du parcours du patient) et de la performance des structures internes ainsi que la mobilisation des outils de gestion et de pilotage au service d'un projet commun. Il souligne que l'activation de ces leviers n'a de sens que s'ils s'inscrivent dans le cadre d'un management à la confiance et d'une gestion dialoguée des ressources humaines. Ainsi, le risque d'une juxtaposition d'actions donne tout son sens à l'effort de management réalisé pour faire partager des objectifs qui ne peuvent être uniquement financiers. Les établissements s'appuient d'ailleurs sur la communication interne pour diffuser et expliquer les démarches mises en œuvre. En revanche, les pôles, levier de changement, ne sont pas encore totalement mis en œuvre et utilisés comme tels. De la même façon, les hôpitaux ont intérêt à investir dans la qualité de vie au travail dans un objectif d'amélioration de la qualité des soins.

Par ailleurs, le rapport analyse également différents facteurs exogènes qui peuvent renforcer l'établissement : tant la situation géographique, que le potentiel démographique du territoire, l'attractivité médicale ou l'environnement sanitaire, médico-social et social.

Enfin, le rapport souligne que le lien entre équilibre financier et bonne gestion hospitalière n'est pas univoque. A titre d'exemple, le bon usage des investissements est un révélateur de la qualité de la gestion. De plus, l'établissement est soumis à des contraintes autres que l'équilibre financier : il doit accomplir ses missions sur le territoire et préserver la qualité des soins d'où la nécessité de disposer pour les décideurs d'indicateurs de résultats sur la qualité et pas uniquement de résultats financiers. Il lui faut également s'adapter et anticiper les changements liés notamment au vieillissement et à l'augmentation des maladies chroniques, à l'innovation et au progrès médical, et à la meilleure prise en compte des attentes des patients.

En conclusion, ces différents constats témoignent de la complexité du pilotage d'un établissement de santé qui doit être en permanence en capacité de mobiliser les personnels hospitaliers sur des projets construits ensemble, dans l'intérêt du service rendu au malade, d'anticiper les évolutions et de s'inscrire dans l'équilibre général du système de santé.

