

LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

Le Ministre

Paris le 9.12.2019

N°REF: CLARIS/PROGAGE/ID-18-030681

Monsieur le Professeur,

Afin de faciliter et d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie nationale « Ma Santé 2022 » à l'hôpital public, j'ai annoncé le 20 novembre dernier avec le Premier ministre un ensemble de mesures destinées à consolider les efforts déployés pour transformer notre système de santé tout en restaurant des marges de manœuvre pour les professionnels hospitaliers.

Garantir dans chaque hôpital un mode de prise de décision inscrit dans une gouvernance stable, apaisée et fédératrice est apparu comme une priorité absolue.

C'est pourquoi nous avons annoncé, sur la base des travaux participatifs menés avec les représentants hospitaliers durant l'année 2019, un virage vers la médicalisation accrue de la gouvernance de l'hôpital et des groupements hospitaliers de territoire.

Ainsi, le président de la commission médicale d'établissement sera investi d'un pouvoir de codécision sur le projet médical et la structuration des activités médicales, sur les nominations de responsables médicaux et sur la priorisation des choix d'investissement. A l'échelle du GHT, dont les instances sont en cours de redéfinition dans le cadre des travaux du comité de suivi national, le président de la commission médicale de groupement pilotera le projet médical partagé. Enfin, afin de faire vivre le principe de proximité et de subsidiarité, le service et son encadrement médical seront réinvestis.

Sur ces enjeux, votre mission consistera, au regard de votre expertise, à rendre opérationnelle cette nouvelle gouvernance remédicalisée en proposant un schéma cible et des schémas de transition. Elle devra notamment proposer des solutions pratiques pour rendre plus efficaces les liens entre la CME et les directions support des établissements, sans excès de réglementation.

Professeur Olivier CLARIS
Hospices civils de Lyon
Centre Hospitalier Universitaire de Lyon
3 Quai des Célestins
69002 Lyon

14 AVENUE DUQUESNE – 75350 PARIS 07 SP
TÉLÉPHONE : 01 40 56 60 00

RAPPORT DE LA MISSION CLARIS –JUN 2020

Par ailleurs, au fil des années et des réformes, le pilotage des hôpitaux s'est alourdi et rigidifié, freinant parfois le bon fonctionnement des services de soins au quotidien. La lenteur de certaines décisions indispensables pour mettre en œuvre la stratégie d'établissement sont souvent cités comme facteurs d'exaspération des professionnels de terrain.

C'est pourquoi je souhaite que votre mission aborde, également, la question de la simplification des processus de fonctionnement, dans le but d'aboutir plus rapidement à des organisations fluides et agiles à l'hôpital public. Pour cela, vous vous attacherez en particulier à :

- Faire un état des lieux des « irritants » du quotidien au sein des établissements de santé et des obstacles qui demeurent faisant apparaître la situation de l'hôpital comme bloquée. Tous les champs de la vie hospitalière pourront être investigués : procédures de contrôle et de reporting au sein de l'établissement mais également vis-à-vis des tutelles, outils de contractualisation, pratiques de management, gestion des équipes ;
- Evaluer la mise en œuvre du principe de délégation de gestion au sein des pôles, services de soins et autres organisations médicales et identifier les facteurs d'échecs ou de réussite ;
- Formaliser des préconisations et recommandations de bonnes pratiques organisationnelles qui permettront d'alléger les procédures et fluidifier les circuits de décisions pour favoriser l'innovation et les prises d'initiatives sur le terrain.

Du fait du caractère singulier des enjeux de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris vis-à-vis de l'ensemble des autres établissements publics de santé, vous réserverez, en phase finale de votre mission, un cadre de travail spécifique à l'élaboration de propositions propres au CHU d'Île-de-France.

Pour mener à bien votre mission, vous vous entourerez en tant que de besoin, sous votre impulsion, d'un directeur de centre hospitalier, d'un président de CME de centre hospitalier général, d'un président de CME de centre hospitalier spécialisé en psychiatrie et d'un professeur des universités – praticien hospitalier de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Chacun d'entre eux bénéficiera également d'une lettre de mission spécifique. Vous procéderez à chaque étape de vos travaux aux auditions et concertations nécessaires.

Vous veillerez également à la cohérence de vos analyses avec les travaux qui sont menés par les pilotes des chantiers dans le cadre de Ma Santé 2022. Vous pourrez également solliciter en tant que de besoin la Direction générale de l'offre de soins et le Secrétariat Général des Ministères Sociaux.

L'objectif et le calendrier sont ambitieux, mais nécessaires au vu des enjeux, pour les professionnels de santé comme pour les patients. Je souhaite que vous me remettiez pour le 31 mars 2020 un rapport faisant état de vos conclusions et recommandations assorties d'une méthodologie de déploiement afin de garantir une mise en œuvre rapide des actions qui seront retenues.

Je vous prie d'agréer, Professeur, l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous



Agnès Buzyn