

PRÉSENTATION

Structurer le dialogue de gestion au service de la démarche stratégique

Le dialogue de gestion est un processus d'échange entre la direction et les chefs de pôles et/ou de structures internes qui a pour but d'assurer l'alignement stratégique entre les objectifs de ces différents acteurs. Il s'agit d'une démarche structurée, par laquelle ces interlocuteurs vont s'entendre sur l'affectation optimisée de ressources (financières, humaines, techniques) aux activités et actions qu'ils déploient, pour atteindre des objectifs de performance préalablement fixés.

Le dialogue de gestion s'inscrit dans un cadre stratégique. Il doit constituer un point d'équilibre entre :

- les orientations stratégiques de l'établissement, telles que définies notamment dans son projet d'établissement et dans son CPOM signé avec l'ARS. Le dialogue de gestion constitue, à ce titre, un instrument de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement ;
- les projets des pôles et/ou des structures internes. La mise en perspective des objectifs et priorités des différents niveaux de l'organisation autorise ainsi des choix pertinents d'affectation des moyens.

Cet équilibre doit permettre :

- d'enrichir et d'alimenter la stratégie de l'établissement en faisant remonter les informations du niveau opérationnel avec l'émergence de projets innovants, de besoins et priorités issues du terrain ;
- une gestion optimale et qualitative des moyens financiers, techniques et humains. Il s'appuie sur une démarche itérative comprenant plusieurs phases séquencées dans le temps, et impliquant un nombre important d'acteurs à différents niveaux de l'organisation. Il nécessite donc d'être structuré et organisé.

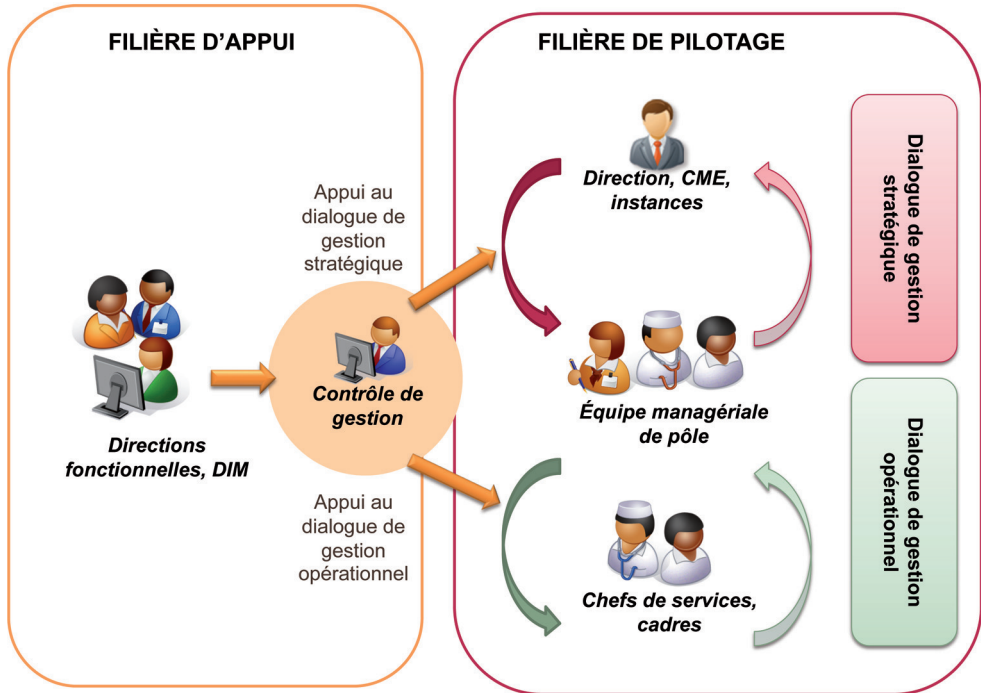
LES OBJECTIFS DU DIALOGUE DE GESTION

La démarche de dialogue de gestion doit être portée au niveau institutionnel, structurée, rythmée dans le temps, et formalisée pour être partagée par l'ensemble des acteurs.

Structurer le dialogue de gestion autour du contrôle de gestion pour préserver le lien entre le niveau stratégique et opérationnel

Des allers-retours sont réalisés dans *la verticalité de l'organisation*, entre la direction et les pôles ou structures internes et dans sa *transversalité*, entre pôles ou structures internes. Au sein des pôles,

lorsqu'ils existent, les membres de l'équipe managériale (le chef de pôle, le cadre de santé du pôle et le cadre administratif) sont les interlocuteurs privilégiés du dialogue de gestion.



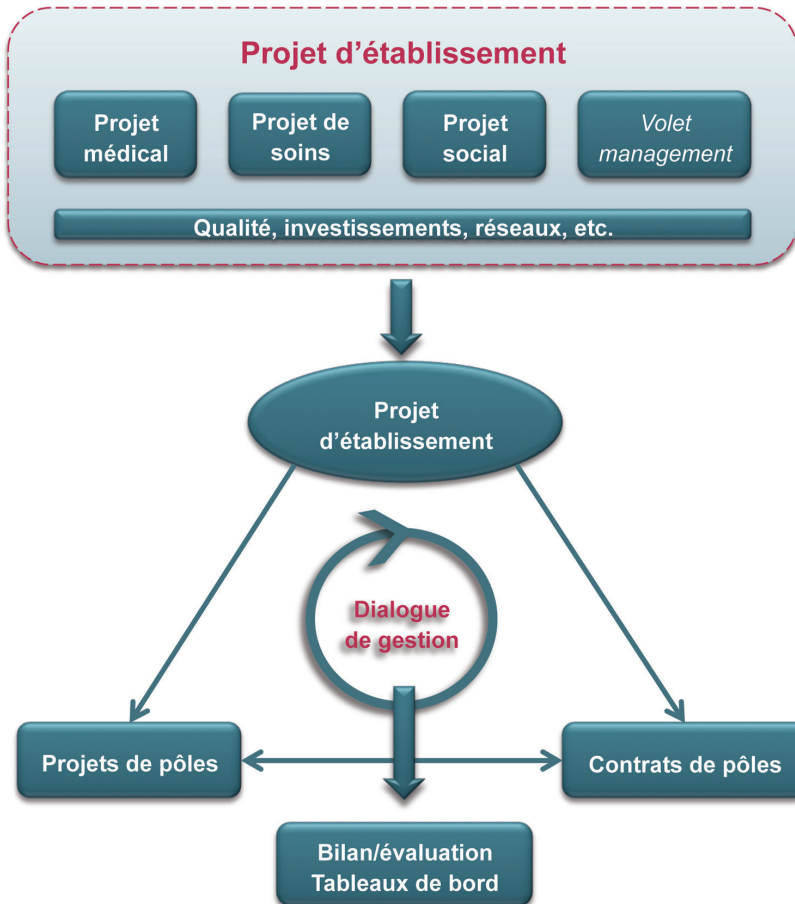
Organiser la cohérence entre tous les projets et formaliser la démarche autour de documents partagés

Afin de poser le cadre de fonctionnement et les prérequis nécessaires à la mise en place du dialogue de gestion, ainsi que les engagements réciproques des acteurs, il est utile de formaliser ces éléments dans un document partagé. Celui-ci permettra en outre de définir les circuits de décision et d'information du dialogue de gestion. Il peut par exemple prendre la forme d'une *charte du dialogue de gestion*. Cette dernière peut alors être intégrée dans le projet d'établissement sans pour autant être une obligation réglementaire.

Dans tous les cas, elle doit être signée par le contrôle de gestion ainsi que par l'ensemble des acteurs décisionnaires de l'établissement (direction générale, président de commission médicale d'établissement ou CME, chefs de pôle ou de structure internes) pour marquer leur volonté de disposer d'un référentiel commun régissant le dialogue de gestion. Le cas échéant, la charte de fonctionnement du dialogue de gestion peut être annexée aux contrats de pôle¹.

1. Un exemple des éléments à faire figurer dans cette charte est donné à la fin de cette fiche.

Cette formalisation est un moyen d'assurer la cohérence entre l'ensemble des projets d'un établissement. Celle-ci peut être schématisée de la manière suivante :



Rythmer la démarche autour d'un calendrier

Le dialogue de gestion s'organise en deux cycles « emboîtés » :

- *Le cycle contractuel*, qui s'étend sur 5 ans pour le CPOM, et 4 ans pour les contrats internes. Ce cycle définit le cadre pluriannuel du dialogue de gestion en arrêtant les objectifs stratégiques de l'établissement et des pôles ou structures internes.
- *Le cycle d'exécution et de suivi* (annuel), dans lequel :
 - les objectifs stratégiques des pôles ou structures internes sont déclinés en objectifs opérationnels ;
 - les moyens pour les atteindre sont alloués.

Ces objectifs et ces moyens sont évalués et révisés au regard des réalisations, et sont modifiés par voie d'avenants le cas échéant.

LES GRANDES THÉMATIQUES

La démarche de dialogue de gestion à l'hôpital se structure en trois grandes étapes, qui vont constituer les thématiques de cette 1^{re} partie :

- **La thématique A (« Définir et organiser le dialogue de gestion »)** permet de fixer le cadre du dialogue :
 - **Fiche 1.** Définir un calendrier de déploiement de dialogue de gestion ;
 - **Fiche 2.** Mobiliser les acteurs.
- **La thématique B (« Animer et mettre en œuvre le dialogue de gestion »)** constitue l'« agir » de la démarche :
 - **Fiche 3.** Arrêter des objectifs d'activités, de recettes et de moyens
 - **Fiche 4.** Élaborer des contrats de pôle
 - **Fiche 5.** Mettre en place une gestion déléguée
 - **Fiche 6.** Instaurer des revues de gestion périodiques
- **La thématique C (« Évaluer les résultats et ajuster la démarche »)** participe de son évaluation et de ses corrections éventuelles :
 - **Fiche 7.** Arrêter les modalités de l'intéressement
 - **Fiche 8.** Tirer les enseignements de la démarche

La pratique de la contractualisation interne

Ces fiches décrivent une organisation cible du dialogue de gestion qui devra être adaptée en fonction du contexte de chaque établissement, de sa taille, et des ressources qu'il peut dédier au contrôle de gestion.

Ainsi, bien que la contractualisation interne constitue, dans le cadre normatif actuel de l'hôpital, la mise en forme la plus aboutie des différents cycles de gestion, ce niveau de formalisation des engagements et du partage des responsabilités entre les acteurs n'est pas encore généralisé. C'est pourquoi, s'il est fait systématiquement mention de « contrats » dans les fiches, cette notion est à entendre au sens le plus large possible, c'est-à-dire comme tout type d'accord entre les pôles ou structures internes d'un établissement et sa direction générale sur des objectifs, sur des ressources, ainsi que sur des modalités de suivi et d'évaluation des résultats.

En d'autres termes, un dialogue de gestion peut s'instaurer avant la mise en place d'une contractualisation interne. Toutefois, celle-ci doit être considérée comme une modalité cible d'organisation de ce dialogue.

LES ACTEURS DU DIALOGUE DE GESTION²

Il est délicat d'arrêter un rôle précis du contrôleur de gestion dans le pilotage de la performance. Ce rôle dépend en effet de son positionnement et de son appartenance à un département ou une cellule d'aide au pilotage. Plusieurs situations peuvent se présenter, selon la taille et l'organisation de l'établissement :

.....
2. La mobilisation des acteurs est l'objet de la fiche 2.

- pas de contrôleur de gestion en titre et dédié. Ce sera souvent le cas des petits établissements qui n'auront pas nécessairement de contrôleur de gestion « en titre », mais un agent remplissant ce rôle ;
- un contrôleur de gestion seul ;
- une équipe ou un département spécifique.

Il en est ainsi également pour d'autres acteurs (par exemple, le cadre administratif de pôle) dont le rôle peut être adaptatif et évolutif en fonction de chaque situation de terrain.

C'est pourquoi la dénomination de chaque acteur dans ce guide doit être entendue de façon générique : elle désigne les acteurs qui, dans les différents contextes, sont en charge d'exercer les fonctions décrites.

Par ailleurs, les questions budgétaires soulevées dans les fiches de cette 1^{re} partie impliquent nécessairement une articulation entre la DAF et le contrôle de gestion, quel que soit le lien hiérarchique ou fonctionnel existant entre eux.

Les rôles des acteurs impliqués dans chacune des étapes du dialogue de gestion sont précisés dans la rubrique « Les acteurs » des fiches de cette 1^{re} partie.

LES DONNÉES SOURCES

Le tableau ci-après synthétise l'ensemble des données sources mobilisables pour la mise en œuvre des étapes du dialogue de gestion, décrites dans les fiches 1 à 8.

Nous avons distingué :

- les sources de nature institutionnelle, qui ont un caractère obligatoire et normé ;
- celles plus opérationnelles, souvent mais non systématiquement produites dans les établissements de santé.

L'utilisation d'une source de données dans une fiche est signalée en rouge.